ردمد 1110-5453



المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة

المجلد الثالث والعشرون العدد الأول - يونيو (حزيران) 2003



تصدرها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية
القاهرة - جمهورية مصر العربية


بسم الله الرحمن الرحيم
وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون
صدق الله العظيم



المجلة العربية للإدارة

الاشتراكات

قيمة الاشتراك السنوي داخل وخارج جمهورية مصر العربية:
(شاملة أجور البريد)

- (30 $) ثلاثـون دولارًا امريكيًا للأفـراد.
- (50 $) خمسون دولارًا امريكيًا للمؤسسات.

تسدد بموجب شيك مصرفي باسم «المنظمة العربية للتنمية الإدارية» بكامل القيمة ، على أن يتحمل المشترك العمولة البنكية المتعلقة بإصدار الشيك

المراسلات

توجه باسم :
رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة
المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب. 2692 بريد الحرية
مصر الجديدة - جمهورية مصر العربية
هاتف: 2580006 (202) - فاكس: 4512799 (202)
e-mail:arado@arado.org.eg
www.arado.org.eg





المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الإدارية والعلوم الاجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المجلد الثالث والعشرون   العدد الأول   يونيو 2003

سياسات ومعايير النشر
في
المجلة العربية للإدارة

سياسات النشر

المجلة العربية للإدارة هي مجلة علمية محكّمة متخصصة في ميادين الإدارة، بما في ذلك التنمية الإدارية والإصلاح الإداري والحقول المرتبطة بها. وتهدف المجلة، التي تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية دوريًا، إلى تنمية آفاق علمية جديدة للإدارة العربية، وتبادل المعرفة العلمية، وتعزيز وإبراز الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتطبيقاتها، وإثراء تجاربها المعاصرة في المنطقة العربية. ويشمل الجمهور الموجهة له المجلة أعضاء هيئات التدريس، والباحثين بالجامعات، ومراكز البحوث، ومؤسسات التنمية الإدارية، وخبراء ومستشاري الإدارة والتنمية الإدارية، والقيادات الإدارية العاملة في ميادين الإدارة في القطاع الحكومي، وقطاع الأعمال العام والخاص والمنظمات غير الحكومية.

وتتخذ البحوث والمقالات العلمية التي تنشرها المجلة واحدة من الصور التالية: (1) بحوث تجريبية Empirical تعتمد على بيانات مستقاة من واقع ميداني Field، أو تجريبي Experimental. (2) تحليل وتقييم مفاهيم أو أساليب وطرائق إدارية مستحدثة، مع بيان دلالاتها وآفاق وإمكانيات تطبيقها في العالم العربي. (3) تقييم ممارسات أو تجارب تطبيقية أو دراسة حالات عملية، باستخدام أساليب وأدوات المنهج العلمي، مع بيان الدلالات والدروس المستفادة منها. (4) دراسات مقارنة لقضايا إدارية داخل الوطن العربي، أو بينه وبين مناطق أخرى من العالم. (5) تحليل وتقييم للأدبيات البحثية المعاصرة في الإدارة والتنمية الإدارية والإصلاح الإداري، واستخلاص دلالاتها واتجاهاتها، بما يفيد في تطوير البحوث والممارسات الإدارية والأوضاع المؤسسية في المنطقة العربية. (6) تطوير بناء نماذج/أو أطر نظرية تسهم في فهم واقع الإدارة العربية مع بيان الدلالات التطبيقية والعملية لهذه النماذج أو الأطر. (7) دراسة لقضايا منهجية في مناهج وأساليب وطرائق البحث الإداري، مع التطبيق على واقع الإدارة العربية.

كذلك، تسمح سياسات النشر في المجلة بنشر موضوعات قصيرة تأخذ صورة: (1) تعليقات/ ملاحظات علمية على بحوث سبق نشرها في المجلة. (2) تلخيص وتقييم لإسهامات قدمت في مؤتمر أو ندوة علمية عقدت داخل الوطن العربي أو خارجه. (3) عرض تحليلي تقييمي لكتب جديدة عربية أو عالمية. (4) ملخص لرسائل علمية (ماجستير - دكتوراة)، تم مناقشتها وإجازتها، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.

التقدم ببحوث أو مقالات للنشر

ينبغي التقيد بالشروط التالية عند التقدم ببحوث أو مقالات للنشر في المجلة:

1- ترسل البحوث والمقالات من ثلاث نسخ واضحة مطبوعة على الحاسب الآلي (Word 2000, IBM) ومرفق بها ديسك كمبيوتر جاهز للطباعة، وتوجه إلى رئيس تحرير المجلة العربية للإدارة، على العنوان التالي:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب: 2692 بريد الحرية - الرمز البريدي 11736 - مصر الجديدة
القاهرة - جمهورية مصر العربية
أو على البريد الإلكتروني arado@arado.org

2- تقبل البحوث المقدمة باللغات العربية أو الإنجليزية فقط.

3- ينبغي أن يرفق مع البحث أو المقالة إقرار على ورقة منفصلة موقعًا من المؤلف (المؤلفون) بأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر في المجلة العربية للإدارة لم تنشر من قبل، وأنه لم يتم تقديمها إلى اية جهة أخرى لحين انتهاء إجراءات التحكيم، أو انتهاء المدة القصوى (خمسة أشهر) المقررة لإعلام مؤلف البحث أو المقالة بنتيجة التحكيم وقرار رئيس التحرير.

الاشتراطات الشكلية للبحوث والمقالات المقدمة للنشر

ينبغي الالتزام بالاشتراطات الشكلية التالية في إعداد البحوث والمقالات المقدمة للنشر:

1- **هيكل التقرير:** ينبغي أن يحوي تقرير البحث أو المقالة العناصر التالية:

- صفحة غلاف تتضمن عنوان البحث، واسم المؤلف، ووظيفته، واسم المؤسسة التي ينتمي إليها، وعنوانه الكامل، والهواتف والفاكسات.
- ملخص البحث، باللغتين العربية والإنجليزية، فيما لا يتجاوز 100 كلمة كحد أقصى لكل منهما.
- صلب التقرير ويشمل :
  - مقدمة تعرِّف بمحور البحث أو مشكلته وأهدافه.
  - عرض تقييمي للأدبيات وحصيلة المعرفة العلمية المرتبطة بالبحث.
  - الفروض أو المحاور أو التساؤلات.
  - حدود البحث.
  - منهج البحث ويشمل بالنسبة للبحوث التجريبية: المتغيرات ، وحجم العينة وتكوينها وتصميمها وطريقة اختيار مفرداتها ، والمقاييس المستخدمة وخصائصها، ووسائل جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات. أما بالنسبة للبحوث النظرية أو تلك التي تقيم أدبيات بحثية والبحوث غير التجريبية عمومًا، فينبغي إيضاح الركائز المنهجية أو التحليلية المستخدمة، والمصادر التي اعتمد عليها الباحث، وأدوات التقييم أو المقارنة أو التحليل.
  - النتائج والمؤشرات المستخلصة أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة.
  - مناقشة للنتائج والمؤشرات أو حصيلة التقييم أو التحليل أو المقارنة، مع مقابلتها بنتائج بحوث سابقة، وتقييم دلالاتها النظرية والتطبيقية.
  - الهوامش. - المراجع (المستخدمة والمذكورة في المتن فقط).
  - الملاحق (في أضيق الحدود).

2- **حجم التقرير:** ينبغي أن لا يزيد عدد صفحات صلب التقرير (بما في ذلك المراجع والملاحق بالنسبة للبحوث والمقالات الاعتيادية) عن 30 صفحة مطبوعة، والا يزيد بالنسبة للتقارير القصيرة عن 8 صفحات مطبوعة.

3- **مواصفات الطباعة:** ينبغي أن تكون الطباعة على ورق A4 ، والا يزيد عدد الأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطرًا، مع ترك مسافات خالية (4 سم) في أعلى وأسفل الصفحة وعلى جانبيها .

4- **طباعة الجداول والأشكال:** ينبغي أن يكون لكل جدول أو شكل رقم مسلسل، وأن يعطي عنوانا يعكس مضمونه على أن يطبع رقم الجدول أو الشكل وعنوانه في أعلى الجدول أو الشكل، وأن يشار في الأسفل إلى مصدره (أو مصادره) كاملة.

5- الهوامش والمراجع:

- يتم تخصيص صفحة جديدة في نهاية الدراسة للهوامش مع مراعاة اختصار الهوامش إلى أقصى حد ممكن. ويتم تسلسل أرقامها حسب ترتيب ورودها في المتن.

- يُشار إلى جميع المراجع - العربية والأجنبية - ضمن البحث بالإشارة إلى اسم المؤلف الأخير (العائلة). وسنة النشر ووضعها بين قوسين، مثلا (العلاق، 1983) و (عابدين، وحبيب، 1987) و (Marshall, 1984) و (Hansen & Messier, 1986).

اما إذا كان هناك أكثر من اثنين من المؤلفين للبحث الواحد، فيشار إليهم هكذا (محجوب وآخرون، 1983) ، و (Kaufman et al., 1986) . وإذا كان هناك مصدران (أو أكثر) يُشار إليهما كالآتي: (القطان، 1987؛ التويجري ، 1988) و (Ferris & Porac, 1984 ; Locke, 1989). وفي حالات الاقتباس يُشار إلى الصفحة (أو الصفحات) المقتبس منها (العلاق، 50:1983) و (Marshall, 1984:50-53).

- يجب ان لا تحتوي قائمة المراجع على أي مرجع لم تتم الإشارة إليه ضمن البحث.

- ترتب جميع المراجع في نهاية البحث، حسب الترتيب الهجائي لاسم المؤلف (العائلة) أو الهيئة أو عنوان المرجع إن لم يرد اسم المؤلف.

- تطبع المراجع العربية والمراجع الأجنبية على أوراق مستقلة بمسافة واحدة بين سطور المرجع الواحد ومسافتين بين مرجع وآخر.

- يجب أن يلتزم بترتيب البيانات الببليوجرافية للمراجع كما في الأمثلة التالية:

أ) الكتب

الردادي ، محمد بن مسلم. إدارة البنوك الإسلامية بعد عولمة أسواق المال، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.

تريسي ، وليم ر. تصميم نظم التدريب والتطوير/ وليم ر. تريسي؛ ترجمة سعد أحمد الجبالي. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990 .

Lipnack, Jessica. Virtual Teams: Across Space, Time, and Organization with Technology. 2nd. ed. New York: John Wiley, 1997.

ب) فصل من كتاب

عيسى، سوار الذهب أحمد. العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل . في : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها/ مكتب المتابعة، المنامة، البحرين: مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية، 1987. ص.11-29.

Ayoubi, Zaki M. "Innovation and Management of Change in Public Enterprises in the Arab World". : In: Administrative Reform in the Arab World: Readings/edited by Nassir Al-Saigh, Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.p.313-329.

ج) الدوريات

زيدان، عمرو علاء الدين . «مراحل تطور الشركات الصناعية المصرية بين النمو والثبات». المجلة العربية للإدارة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية). مج 21، ع2، 2001. ص ص 39-94.

PicklBagwell, Kyle & Robert W. Staiger. "A Theory of Managed Trade" The American Economic Review, Vol. 80. No.4 (Sep. 1990 P.770-795).

د) أوراق المؤتمرات والندوات

باطويح، محمد عمر. «البحث العلمي الجامعي ودوره في تنمية الموارد الاقتصادية: دراسة نظرية تحليلية». ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للبحوث الإدارية والنشر (2-3 أبريل 2002؛ الشارقة) . القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002. ص310.

Pickl, Viktor J. "The Ombudsman and Administrative Reforms". Paper presented to the Twentieth International Congress of Administrative Sciences (6-10/9/1986: Amman, Jordan), Amman: Arab Organization of Administrative Sciences, 1986.

تحكيم البحوث والمقالات المقدمة للنشر

يتم تقييم البحوث والمقالات المقدمة للنشر من قبل أساتذة وباحثين متخصصين ممن لهم رصيد متميز من الإنتاج البحثي والعلمي. وتخضع البحوث والمقالات المقدمة للنشر للإجراءات التالية بالترتيب: (1) الفحص والتقييم الأولي من قبل هيئة التحرير؛ (2) التقييم السرّي بواسطة ثلاثة من المحكمين بالنسبة للبحوث والمقالات التي اجتازت الفحص والتقييم الأولي؛ (3) تقرير صلاحية البحوث والمقالات في ضوء تقارير المحكمين وهيئة التحرير؛ (4) إرسال تقارير المحكمين للمؤلف - ولا تعاد إليه البحوث أو المقالات الأصلية - ويتم إعلامه بنتيجة التحكيم وقرار هيئة التحرير خلال مدة أقصاها خمسة أشهر من تاريخ إشعاره من قبل هيئة التحرير بتسلم البحث أو المقالة المقدمة للنشر؛ (5) في حالة قبول البحث أو المقالة للنشر يتم إعلام المؤلف بتاريخ وموعد النشر ويتم إهداؤه خمس نسخ من المجلة التي نشر بحثه فيها. وتتدرج قرارات هيئة التحرير بشأن البحث أو المقالة المقدمة للنشر تحت واحد من البدائل التالية : (1) قبول غير مشروط للنشر؛ (2) قبول مبدئي للنشر مشروط بإجراء تعديلات شكلية أو موضوعية؛ (3) طلب إجراء تعديلات جوهرية مع إعادة التقدم بالبحث أو المقالة؛ (4) رفض النشر لأسباب شكلية أو موضوعية. وتشمل معايير التقييم.

- قيمة البحث ومدى أصالته. والإسهام الذي يقدمه، علميًا وتطبيقيًا.
- منهج وأسلوب البحث.
- نتائج البحث.
- مدى مراعاة الأمانة العلمية وأعراف التوثيق البيليوجرافي.
- سلامة اللغة وأسلوب العرض المتبع.

هيئة التحرير

محتويات العدد

بحـــوث مُحكمـــة:

ملخصات الرسائل الجامعية:

عــرض كتــاب:

الدافعية للإنجاز وعلاقاتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية

د. إبراهيم شوقي عبد الحميد(*)

ملخص:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الدافعية للإنجاز لدى عينة من الموظفين المكتبيين وعلاقتها بكل من توكيد الذات وبعض المتغيرات الديموجرافية. واستخدام أسلوب المقابلة المقننة مع عينة تضم (178) موظفًا (62) موظفة، باستخدام آداتين لقياس الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات. وتبين أن دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى توكيده للذات، وتقدمه في العمر في حين لا علاقة بين دافعية المرأة للإنجاز وكل من توكيد الذات والعمر. وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مستوى التعليم. ويبدو ظاهريًا أن المرأة العاملة أقل دافعية للإنجاز من الرجل، ولكن تزول الفروق إن كان تعليمها جامعيًا. كما كشفت الدراسة عن نتائج أخرى والتي تم مناقشتها.

مقدمـــة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى الدافعية للإنجاز لدى عينة من شاغلي الوظائف المكتبية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وعلاقته بكل من توكيد الذات والعمر لدى الجنسين والتعرف على طبيعة الفروق في مستوى الدافعية بين الموظفين حسب تباينهم من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر والتعليم والحالة الزواجية.

ولدافعية الإنجاز أهميتها البالغة، إذ يشير ماكليلاند إلى دورها في رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات، وإلى أن النمو الاقتصادي لأي مجتمع يعد محصلة للدافع للإنجاز(McClelland, 1961). لذلك يشير البعض إلى أن الحاجة للإنجاز أداة جيدة من أدوات التنبؤ بالنمو الاقتصادي في أمريكا لعشرين سنة تالية (McKenna, 2000, p. 94). ولذا تعول الدول المتقدمة كثيرًا على دافعية أبنائها للإنجاز، نظرًا لدور

(*) أستاذ مساعد بقسم علم النفس – كلية الآداب – جامعة القاهرة

هذه النوعية من الدافعية في رفع مستوى إنتاجية الأفراد في مختلف المجالات. ولذا تصدق مقولة "أن النمو الاقتصادي في أي مجتمع هو محصلة لقوى أهمها الدافع إلى الإنجاز".(McClelland,1961). ولذا تسعى كافة المنظمات – سواء الإنتاجية أو الخدمية – لزيادة إنتاجيتها كماً وكيفاً بما يتسق مع توجهات السوق وحاجاته. وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال ببحث وتنمية دافعية الإنجاز لدى أبنائها، فإن الدول النامية تبدو أكثر احتياجاً لمثل هذا الاهتمام. ففي الثقافة العربية نحن في حاجة إلى إجراء بحوث تكشف عن السياق النفسي الاجتماعي وأساليب التنشئة الاجتماعية المثيرة للدافعية للإنجاز، كما تكشف عن النمط أو الشكل الذي يتخذه الإنجاز في هذه الثقافة (عبد اللطيف خليفة، 2000، ص19).

ولا تتأثر الإنتاجية بدافعية العاملين للإنجاز فحسب، بل أيضاً بما يتوفر لديهم من سمات شخصية. ومن أهم هذه السمات توكيد الذات، حيث القدرة على التعبير عن الأفكار والآراء والمشاعر بطريقة مباشرة مع احترام الآخر وحاجاته وعدم المساس بحقوقه المادية أو المعنوية.

وتشكل الدراسة الحالية أهمية كبيرة، لاعتبارات منها موقع إجرائها فهناك ندرة في بحوث الدافعية للعمل بدول الخليج بصفة عامة وبدولة الإمارات العربية المتحدة بصفة خاصة. هذا على الرغم من الحاجة الماسة لتلك النوعية من الدراسات، نظراً للتباين الثقافي الاجتماعي بين العاملين في مواقع العمل، فهم من مختلف الثقافات والديانات واللغات، ولكل منهم أخلاقيات ودوافع عمل متباينة، تبعاً للظروف التي نموا فيها أو تطبعوا بثقافتها، والسياق الذي يعيشون فيه. ومن شأن تنوع بيئة العمل الاجتماعية حسب الجنس (ذكور وإناث) والجنسية (إماراتيين وغير إماراتيين) أن يشكل ضغوطاً إضافية في بيئة العمل، وأن يثير فرصاً متباينة لتوكيد الذات. ويرتبط توكيد الذات بوقاية الذات Self Preservation . ولذا فإن الدفاع عما يهم الذات يسهم في النهاية في حماية الذات. ويشير البعض إلى أن الثقة بالذات والقدرة على توكيدها من العناصر المهمة للرضا والتوافق النفسي والفسيولوجي، و كذلك لحماية قدرات الفرد على الأداء. وإذا كانت القدرة

على توكيد الذات محدودة فإننا بصدد شخص يتسم بالسلبية، الأمر الذي قد يفضي إلى حالة من الاكتئاب depression، ليس فقط بالمعنى النفسي، وإنما أيضاً بالمعنى الاقتصادي (Plattner,1999). ومن ثم نتوقع أن يرتبط توكيد الذات بالدافعية إلى الإنجاز.

ومن شأن ما تكشف عنه هذه الدراسة من نتائج، أن يسهم في تنمية فهمنا لخصائص كل من مرتفعي ومنخفضي الإنجاز، مما يسهم في توفير قاعدة من البيانات اللازمة لمساعدة المديرين في تحسين برامج الاختيار المهني وتطوير البرامج التدريبية التي تهدف لتنمية وإثارة كل من الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات لدى فئات مستهدفة من العاملين.

مفاهيم الدراسة:

يعرف بايندر (Pinder, 1998) الدافعية للعمل بصفة عامة بأنها مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تثير السلوك المرتبط بالعمل وتحدد شكله واتجاهه وشدته ومدته.

أما الدافع للإنجاز فهو الدافع للنجاح وتجاوز الصعوبات، ويتباين من شخص لآخر، و من ثقافة لأخرى، ويعتمد جزئياً على التنشئة الاجتماعية (Sutherland, 1996, p. 5) في حين يعرف أتكنسون (Atkinson, 1957) الدافعية للإنجاز بأنها استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرته في سبيل تحقيق نجاح أو بلوغ هدف، يترتب عليه درجة معينة من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى معين للامتياز.

ونعرف في دراستنا الحالية **الدافعية للإنجاز** في مجال العمل بأنها منظومة متعددة الأبعاد تعمل على إثارة الجهد المرتبط بالعمل والإنجاز وتحدد طبيعته ووجهته وشدته ومدته بهدف الإنجاز المميز للأهداف. ومن أهم أبعاد هذه المنظومة، المثابرة في كل من

بذل الجهد وتحمل الصعاب وتقدير أهمية الوقت والطموح لمستوى أعلى من الأداء والتوجه المستمر نحو المستقبل والاهتمام بالتميز في الأداء والميل للمنافسة.

أما عن توكيد الذات فهو يتضمن التعبير عن الأفكار والآراء والمشاعر بطريقة مباشرة. كما يتضمن التعبير عن الاحترام - مع عدم الشعور بالنقص- للشخص الآخر. ويختلف التوكيد عن العدوان، فالأخير لا يتضمن الاحترام والاهتمام بالآخر وحاجاته، بل يشتمل على انتهاك حقوقه والحط من قدره، وغالبًا ما يفضي إلى مشاعر سلبية، واحتمال أكبر لنشوب صراع، في حين لا يشتمل التوكيد على ذلك. ولذا يعرفه البعض بأنه قدرة الفرد على الدفاع عن نفسه وحاجاته واهتماماته ورغباته (Plattner,1999). ويعرفه طريف شوقي بأنه مهارات سلوكية، لفظية وغير لفظية، نوعية موقفية متعلمة، ذات فعالية نسبية، تتضمن تعبير الفرد عن مشاعره الإيجابية (تقدير- ثناء) والسلبية (غضب- احتجاج) بصورة ملائمة ومقاومة الضغوط التي يمارسها الآخرون لإجباره على إتيان ما لا يرغبه، أو الكف عن فعل ما يرغبه، والمبادرة ببدء - والاستمرار في وإنهاء - التفاعلات الاجتماعية والدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها، شريطة عدم انتهاك حقوق الآخرين (طريف شوقي، 1998، ص 59). وبذلك تعتمد الدراسة الحالية على تعريف **مفهوم توكيد الذات** بأنه ميل وقدرة الفرد و مهاراته اللفظية وغير اللفظية على التصرف وفقاً لاهتماماته ورغباته ومواجهة المواقف بدرجة أقل من القلق والتعبير بصدق وارتياح عن مشاعره وممارسة حقوقه دون الاعتداء على حقوق الآخرين أو إنكارها.

الدراسات السابقة والفروض:

رغم أهمية موضوع الدراسة - وفي ضوء مراجعتنا للتراث - ثمة ندرة في بحوث الدافعية للإنجاز لدى العاملين، خاصة منذ أوائل ثمانينيات القرن الماضي وحتى الآن. حيث يتركز معظم البحوث حول الدافعية للإنجاز الأكاديمي لدى الطلبة، وليس هناك في حدود ما أتيح من دراسات من اهتم بعلاقة الدافعية للإنجاز لدى العاملين بتوكيد الذات. و يشير متشنسكي إلى أن الشخصية لم تحظ باهتمام كاف من قبل الباحثين في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي، وأن متغير الشخصية الذي حظي باهتمامهم هو

الإخلاص للعمل Conscientiousness (Muchinsky, 2000, p. 354). ولذلك لاحظنا في مراجعتنا للتراث أن توكيد الذات لم يحظ حتى الآن باهتمام الباحثين في هذا المجال. ونظراً لعدم توفر دراسات اهتمت بدافعية العاملين للإنجاز في علاقتها بتوكيد الذات، يقتصر عرضنا على البحوث التي تناولت الدافعية للعمل بصفة عامة أو الدافعية للإنجاز بصفة خاصة، وعلاقاتها ببعض المتغيرات ذات الصلة بدرجة أو بأخرى بتوكيد الذات أو ببعض المتغيرات الديموجرافية. وحري بنا البدء بالدراسات العربية يليها الأجنبية.

ثمة من الدراسات ما اختص باستكشاف مختلف أنواع الدافعية لدى العاملين أو المديرين، ومنها دراسة على السلمي (1976) حيث قارن بين دوافع المديرين المصريين والأمريكيين من حيث أهميتها النسبية. فاتخذت الدوافع المادية (ومنها الأجور) الترتيب الأول لدى المصريين يليها تأكيد الذات ثم الاستقلال ثم المعلومات ثم الاحترام والتقدير ثم الأمن وأخيراً الدوافع الاجتماعية. أما ترتيب الدوافع لدى المديرين الأمريكيين فكان توكيد الذات يليه المعلومات ثم الدوافع المادية ثم الاستقلال ثم الاحترام والتقدير ثم الأمن وآخرها الدوافع الاجتماعية.

وهناك دراسة قام بها علي سالم مطالقة (1998) مستخدماً عينة مكونة من (30) مديرًا ومديرة، و(30) من الإداريين والإداريات و(70) من المعلمين و(70) من المعلمات ببعض المدارس الخاصة من مختلف المراحل التعليمية بإمارة الشارقة. وكان الهدف من الدراسة قياس شدة مختلف الدوافع الكامنة وراء الالتحاق بالعمل في المدارس الخاصة. وكشفت الدراسة أن من أهم هذه الدوافع الأمن والاستقرار الوظيفي والأسري، تليها الدوافع المادية. وتبين أن بيئة العمل لم تشبع هذه الدوافع. ولم تكشف الدراسة عن فروق في شدة الدوافع حسب تباين الجنس والعمر وطبيعة العمل والمؤهل الدراسي والحالة الاجتماعية.

وتتسق هذه النتائج مع سابقتها في أن أهم دوافع العمل لدى العاملين العرب هي الدوافع المادية وأمن العمل. وبينما اتخذ كل من توكيد الذات والاستقلال الترتيبين الثاني

والثالث على التوالي في دراسة السلمي، وقد اتخذا الترتيب الخامس في دراسة مطالقة، وذلك ضمن قائمة من ست دوافع.

وهناك دراسة مصرية عن الدافعية للإنجاز أجراها عبد الفتاح دويدار (1991) على عينة مكونة من (263) موظفاً و (272) موظفة من العاملين بمؤسسات مختلفة، بهدف الكشف عن الفروق بين الجنسين في الدافعية للإنجاز وعلاقة الدافعية ببعض المتغيرات الديموجرافية والنفسية (ومنها توكيد الذات). ومن نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة بين الجنسين في الدافعية للإنجاز، في حين يزداد توكيد الذات لدى الموظفين عنه لدى الموظفات. وارتبط الدافع للإنجاز سلبيًا بكل من القلق والاكتئاب والعصابية، في حين ارتبط بصورة موجبة بكل من القيم الدينية والضبط الداخلي. أما بالنسبة لعلاقة دافع الإنجاز بتوكيد الذات ثمة ارتباط موجب وقوي بينهما لدى الموظفات، في حين كان الارتباط بينهما ضعيفاً في عينة الموظفين، ولم تتضمن الدراسة تفسيرًا لهذه النتيجة.

وثمة دراسة مصرية أخرى جمعت بين الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات، وإن كان لدى الطلبة، وهي دراسة حسن علي حسن (1989). وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق بين الجنسين في بعض مقاييس الإنجاز، باعتباره دافعا (الميل للإنجاز) وباعتباره أداء (التحصيل) وكذلك باعتباره سمة من سمات الشخصية (الشخصية الإنجازية). ومن أهدافها أيضًا الكشف عن الفروق بين الجنسين في بعض الخصائص المعرفية أو المزاجية (ومنها توكيد الذات). وتمثلت العينة في (72) طالبًا و(60) طالبة بجامعة المنيا. وكشفت الدراسة عن تفوق الذكور عن الإناث فيما يتعلق بمتغيرات الميل للإنجاز والشخصية الإنجازية والحاجة للمعرفة وتوكيد الذات. وعزا الباحث ذلك إلى أن المرأة أقل ثقة في قدراتها لشعورها بأنها أقل من الرجل أو لأنها أقل سيطرة على مستقبلها. ولم يتعرض الباحث لدراسة العلاقة بين الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات.

وأجرى يوسف عبد الفتاح (1991) دراسة عن علاقة الدافعية للإنجاز بسمات الشخصية، على عينة تضم (34) معلمًا و(49) معلمة بالمرحلة التأسيسية بدولة الإمارات. وكشفت النتائج أن الإناث أكثر دافعية للإنجاز من الذكور. ويرتبط الدافع للإنجاز سلبًا

بسمات الميل العصابي والسيطرة والانطواء. في حين يرتبط إيجابًا بسمات الاكتفاء الذاتي والثقة بالنفس والمشاركة الاجتماعية.

وبالكويت قام بدر العمر (2000) بدراسة عن علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية مستخدماً عينة مكونة من (1237) ذكراً و(803) أنثى من العاملين بمختلف الوزارات والهيئات الحكومية والقطاع الخاص. وقد كشفت الدراسة أن مستوى الدافعية بشكل عام متوسط في القطاعات الثلاثة، وإن كانت تزيد لدى الذكور عنها لدى الإناث. وعزا الباحث ذلك إلى أهمية العمل بالنسبة للذكور نتيجة أدوارهم الاجتماعية. وتبين أيضاً أن العاملين بالدرجات الوظيفية الأعلى أكثر دافعية من العاملين بالدرجات الأدنى.

وبينما كشفت الدراسة السابقة عن تفوق الذكور بالكويت في دافعيتهم للعمل على الإناث نجد العكس في دراسة عويد المشعان (2000) بالكويت ذاتها، والتي تمت على عينة شملت (189) من الذكور و(114) من الإناث، وهم من الموظفين بالقطاع الحكومي. وقد عزا الباحث الارتفاع في دافعية الموظفات إلى توفر فرص التشجيع والتدريب وحرصهن على التفوق والإنجاز لتعويض بعض المعاناة التي كن يعانينها من قبل. ومن النتائج المهمة عدم وجود فروق بين الكويتيين وغير الكويتيين في الدافعية للإنجاز والثقة بالنفس. كذلك تم الكشف عن وجود ارتباط إيجابي بين الدافع للإنجاز والثقة بالنفس.

وبالسعودية قام محمد التويجري (1988) بدراسة للمقارنة بين السعوديين وغير السعوديين في مستوى الأداء والرضا عن العمل، وذلك على عينة مكونة من(83) سعودياً و (75) عاملا من بعض دول آسيا غير العربية، ممن يعملون بعدد من الشركات الصناعية. فتبين أن العاملين السعوديين أقل من حيث كفاءة الأداء. وعزا الباحث ذلك لعدم تمكنهم من اللغة الإنجليزية، وهي اللغة الأساسية للتواصل في العمل. ومع ذلك ليس هناك فروق دالة بين المجموعتين في الرضا عن شركاتهم وزملائهم.

أما فيما يتعلق بالتراث الأجنبي ذو الصلة بالدافعية للإنجاز في العمل وعلاقتها بتوكيد الذات هناك ندرة شديدة – مثلما هو الحال في التراث العربي– على الرغم من التاريخ الطويل لبحوث الدافعية في العمل. وبمراجعة تراث الدافعية للعمل بشكل عام نجد أن الاهتمام بهذا الموضوع بلغ ذروته في السبعينيات وحتى منتصف الثمانينيات من القرن الماضي. وبعد ذلك تضاءل الاهتمام سواء من حيث البحوث الميدانية أو النظرية. ففي التراث الأجنبي لم نجد سوى دراسة واحدة تجمع بين دافع الإنجاز وتوكيد الذات، وهي دراسة أدميك وكوزوسنيك (Adamiec & Kozusznik, 1996) وهي على عينة تضم (600) فرد من الإدارة الوسطى والعليا. وكشفت الدراسة عن نموذج لخصال القائد الفعال. ويتكون من ست خصال وهي: الدافعية للإنجاز، وتوكيد الذات، والإبداع، والنقد، والانبساطية، والسواء.

وقام لستر وتشو (Lester & Chu, 1980) بدراسة قاما فيها بمقابلة (68) مديرًا و(69) معلمًا بمدرسة حكومية فتبين عدم وجود فروق بين الجنسين في الدافعية للعمل، وكذلك فيما يتعلق بصعوبات العمل ومصادر الرضا المتاحة فيه.

ومن الدراسات التي اختصت بدراسة الفروق العمرية في بعض الدوافع دراسة كل من فيروف وسميث (Veroff & Smith, 1985) باستخدام أسلوب المقابلات المقننة مع عينة مكونة من (960) ذكرًا و (1304) أنثى بأمريكا، ويتراوح مدى العمر لأفراد العينة من21 سنة إلى ما يزيد عن السبعين. وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق عمرية في الدافع للإنجاز لدى الذكور. في حين يقل الدافع للإنجاز والانتماء مع العمر لدى الإناث. وعزا الباحثان ذلك إلى فروق بين الجنسين في دورة الحياة.

وقد أجرى لي (Lee, 1992) دراسة على (164) معلمًا من الجنسين تبين أن من أهم عوامل العمل Job Factors تأثيراً في الدافعية، كان ممارسة عمل مهم ومشوق، وأن النمو المهني والخدمة أكثر أهمية من الأجر والترقي وغيرهما من الإثابات الخارجية. وقد أيدت الدراسة نتائج البحوث السابقة حيث أن ظروف العمل عنصر مهم لرضا المعلم ودافعيته في العمل. ولم تكشف الدراسة عن وجود علاقة بين عوامل العمل

الأكثر أهمية بكل من العمر والنوع والصف الدراسي ومدة الخدمة بالتدريس. هذا في حين هناك دراسات كشفت أن الإناث أقل دافعية للإنجاز من الذكور لاعتقادهن في تأثير العوامل الخارجية عند نجاحهن، وضعف معتقداتهن عن القدرة والميل لتجنب مواقف المنافسة وعدم الطموح (Salili, F., 1980). أو لأنهن لا يتوقعن تدعيمًا اجتماعيًا في حالة نجاحهن (Tangri, S., 1975) . ويتسق ذلك مع ما كشفت عنه دراسة إمبر (Ember, C. , 1981) حيث تفوق الذكور في الدافعية العامة، وعزا ذلك إلى تميزهم بدرجة أعلى من الضبط الداخلي (أنظر: عبد الفتاح دويدار، 1991).

وثمة دراسات اهتمت بنظم الإثابة في علاقتها بالدافعية للعمل، ومنها دراسة أجراها كرانزوش (Kranzusch, 1997) على عينة مكونة من (125) موظفاً، باستخدام أسلوب المقابلة. وكشفت النتائج أن أمن العمل Job Security والاهتمام الداخلي بالعمل من أهم العوامل تأثيراً في الدافعية للعمل. وأن أنظمة الإثابة بالمنظمات تفشل في إشباع الحاجات الأعلى، مما يقلل من الدافعية للعمل. في حين تزداد دافعيتهم للعمل إذا شاركوا في صنع القرار وشعروا بالمسئولية عن عمل مثير للتحدي ومُرض ومشبع لحاجاتهم العليا، كالانتماء وتقدير الذات وتحقيقها، وبذلك تتسق هذه النتائج مع مثيلتها في دراسة "لي"

وبطبيعة الحال لا يمكن تعميم ما سبق ، إذ ثمة محددات للاهتمام بالعمل ذاته. حيث تشير بعض الدراسات إلى أهمية بعض السمات في تحديد عوامل العمل الأكثر أهمية، ومنها دراسة أجراها فورنهام وفورد وفراري (Furnham; Ford & Ferrari, 1999) والتي أجريت على عينة مكونة من (92) فردًا من طالبي العمل. وكشفت أن الانبساطيين أكثر اهتماماً بالعوامل الدافعة للعمل Motivators من قبيل محتوى العمل والمسئولية والإنجاز، في حين يركز العصابيون على عوامل الصحة والسلامة Hygienes عند اختيارهم للعمل. ومن هذه العوامل أسلوب الإدارة والإشراف والأجر وظروف العمل.

وفي دراسة عن أثر خفض العمالة Downsizing على العمالة الباقية أجرى كل من جالاجاز وبومر (Jalajas & Bommer, 1999) دراسة على (146) مهندساً ممن بقوا على قوة العمل بعد خفض العمالة بالشركة، لقياس دافعيتهم الداخلية للعمل ودراسة

مدى تأثرهم بكل من إقالة العمالة السابقة والتهديد بإقالة قادمة. فكانت الدافعية للعمل ذاته أكثر أثراً على سلوك العمل من الخوف بالمقارنة بالخوف من الاستبعاد، وأن تصميم العمل Job Design الذي ينمي الدافعية الداخلية أكثر أهمية من تأثير خفض العمالة. ومن المهم التحفظ بشأن قابلية هذه النتائج للتعميم على المجتمع الخليجي إلا بعد دراسة علمية دقيقة تأخذ في اعتبارها متغيرات كالرضا عن العمل، والأجر ومدى، توفر فرص التوظيف بسوق العمل، ودور المتغيرات الثقافية في ترتيب مختلف الحاجات.

أما عن السلوك التوكيدي، فمن أهم محدداته "النوع" Gender (ذكر/أنثى)، إذ يسهم في تحديد توقعات الجماعة لسلوك الأفراد من الجنسين وتحديد طبيعة المناخ الاجتماعي الذي قد ييسر أو يكف التوكيد. وقد أجرى طريف شوقي فرج دراسة تبين فيها أن الذكور (ن=400) أكثر توكيدًا من الإناث (ن=400) في كثير من جوانب السلوك التوكيدي (طريف شوقي، 1998، ص 148). وفي دراسة أخرى لنفس الباحث قارن فيها بين الموظفين (ن=75) والموظفات (ن=75) تبين فيها أن الموظفين أعلى على نحو دال في مواجهة الآخرين والاحتجاج من الموظفات (المرجع السابق، ص 137). وتتسق هذه النتيجة في مجملها مع ما كشفت عنه دراستان سبق أن أشرنا إليهما، وهما لعبد الفتاح دويدار (1991) وحسن علي حسن (1989). وينطبق ذلك أيضًا على المرأة غير العربية، إذا يشير البعض إلى أن المرأة تعتبر توكيد الذات شيئًا سيئًا، بل أنها تتقبل كونها أقل توكيداً من الرجل(Ragins & Sundstrom, 1989)

نخلص من ذلك إلى ندرة الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي على الصعيدين العربي والدولي وتعارضها فيما كشفت عنه من نتائج تتعلق بالفروق بين الجنسين في الدافعية للعمل. وأن هذه الدافعية تتأثر بسمات الشخصية، ومنها توكيد الذات. ولعدم توفر دراسات عن علاقة الدافعية للإنجاز بتوكيد الذات يمكننا افتراض أنه في حالة انخفاض مستوى توكيد الذات يفشل الفرد في التعبير عن أفكاره ومشاعره، أو يعبر عنها بطريقة فيها مبالغة في الخنوع، مما يشكل ضغوطًا إضافية عليه. من قبيل أن يكلف بأعمال آخرين دون وجه حق . وقد يسيء الفرد استخدام التوكيد أو يمارسه بصورة

مباشرة ومفرطة، مما يزيد من سوء الفهم بين الزملاء، إذ قد يعتقدون أن الفرد يستخدمه طمعًا في مزايا إضافية. وقد يدركه الرؤساء كأحد أشكال التحدي والكبرياء، مما يدفعهم لتبني اتجاهات سلبية نحو الفرد مما يعد منبعًا إضافيًا للضغوط عليه (طريف شوقي، 1998، ص ص 32-33). ومع تزايد الضغوط والخبرات السلبية في بيئة العمل نتوقع تدني مستوى الدافعية للإنجاز. في حين يسهم ارتفاع مستوى التوكيد في تكوين علاقات عمل ثرية ومرضية، ويقي الفرد من المواقف المهددة لتقدير الذات، ويساعده على إنجاز الأهداف، مما ينمي لديه دافعية أعلى للإنجاز. وبالتالي يمكن صياغة <u>الفرض الأول</u> لهذه الدراسة كالتالي: يرتبط توكيد الذات بالدافعية للإنجاز ارتباطًا إيجابيًا لدى العاملين من الجنسين.

ومن خلال ما عرضنا من دراسات، يتضح أنه ليس هناك علاقة بين الدافع للإنجاز والعمر، ولذا يبدو أن على الرغم من أهمية العمر كوعاء للخبرة، فإن العنصر الأهم والأكثر تأثيراً في الدافعية للإنجاز هو سمات الشخص وطبيعة الخبرات السابقة وعناصر السياق الراهن الميسر أو المعوق لهذه الدافعية. وعلى هذا النحو يمكن طرح <u>الفرض الثاني</u> كما يأتي: لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين العمر والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ثمة تعارض فيما كشفت عنه الدراسات من نتائج تتعلق بالفروق بين الجنسين. وقد يرجع إلى الاختلاف في تعريف مفهوم الدافعية للإنجاز ومكوناته. كما قد يعزى التعارض لارتباط الدافعية بالعديد من المتغيرات النفسية والاجتماعية والثقافية، ومن بينها النشاط أو العمل محل المقارنة من حيث الدافع ، وما إذا كان مقترناً بجنس معين أكثر من اقترانه بالجنس الآخر. وما إذا كان إنجاز الإناث يشكل تهديداً لعلاقاتهن الاجتماعية أم لا (محي الدين حسين، 1988، ص32). ولكن يبدو أن التعليم يرتبط إيجابياً بالدافعية للإنجاز، إن لم يكن يؤثر فيها، إذ يسهم ارتفاع مستوى التعليم في تنمية طموح الفرد وقدرته على الوصول إلى مستوى أعلى من الإنجاز. وربما يتفاعل التعليم مع الجنس والحالة الزواجية في تحديد مستوى الدافعية للإنجاز. ومن ثم

يمكن صياغة <u>الفرض الثالث</u> بحيث ينص على وجود فروق في الدافعية للإنجاز بين المجموعات المتباينة حسب الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية.

ولم يكن للجنسية دور في تحديد الدافعية للإنجاز أو الرضا عن العمل بين المواطنين وغير المواطنين بدراستي الكويت والسعودية. مما يشير إلى دور بيئة العمل المادية والاجتماعية في إشباع حاجات الطرفين. أو إلى تجانس العمالة العربية في دافعيتها للإنجاز، نظرًا لتماثل مفردات البيئة الاجتماعية والثقافية في المجتمع العربي. ومن جهة أخرى فإن "الأجر" من مصادر الدافعية الخارجية في نظرية العاملين two-factors theory لهرزبرج Herzberg وهو من عوامل الصحة والسلامة التي تشير إلى النواتج الخارجية للعمل. وقد كشفت الدراسات أن هذه العوامل كفيلة بتبديد الشعور بعدم الرضا عن العمل، لكنها غير كافية لتحقيق الرضا (Berry, 1998, p. 241). ومن ثم نتوقع عدم وجود فروق في الدافعية للإنجاز تعزى لاختلاف الجنسية ومستوى الأجر. ومن ثم يمكن صياغة <u>الفرض الرابع</u> على النحو التالي: لا توجد فروق دالة في الدافعية للإنجاز بين المجموعات وفقًا لتباينها من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر.

وفي ضوء ما عرضنا له من دراسات تبين أن الموظفين أكثر توكيداً للذات من الموظفات لأن المرأة أكثر ميلاً لأن تكف توكيدها للذات بسبب التوقعات الثقافية منها كامرأة، فضلاً على العواقب السلبية التي تلحق بها بسبب سلوكها التوكيدي. ومن المتوقع أن يزداد توكيد الذات لدى النساء الأعلى تعليمًا والمتزوجات عنه لدى أقرانهن الأقل تعليماً وغير المتزوجات. ربما لأن المجتمع قد يتسامح نسبيًا مع محاولات التوكيد الصادرة عن الشخص الأعلى تعليمًا والأكبر عمرًا. كما أن التعليم والزواج يوفران مزيدًا من الخبرات والمهارات والتفاعلات التي تنمي من إمكانيات توكيد الذات. وبذلك يمكن صياغة <u>الفرض الخامس</u> والأخير كالتالي: توجد فروق في توكيد الذات بين المجموعات حسب كل من الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية.

ومما سبق تكون فروض الدراسة كما يأتي:

الفرض الأول: ثمة ارتباط إيجابي بين توكيد الذات والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين العمر والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

الفرض الثالث: هناك فروق في الدافعية للإنجاز بين المجموعات المتباينة حسب الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية.

الفرض الرابع: لا توجد فروق دالة في الدافعية للإنجاز بين المجموعات وفقاً لتباينها من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر.

الفرض الخامس: توجد فروق في توكيد الذات بين المجموعات حسب كل من الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية.

وللتحقق من مدى صحة الفروض الخمسة سالفة الذكر أجريت الدراسة الحالية، وفيما يأتي نعرض لجوانبها المنهجية.

منهج الدراسة:

تنحى الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لاستجابات العينة نحو مقياسي الدافعية للإنجاز وتوكيد الذات. إذ تعتمد على أسلوب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بهدف حصر أبعاد الظاهرة موضع الدراسة واستنباط الأحكام الجزئية من الظاهرة الكلية، بما يسهم في تحقيق إمكانية استخدام طاقات الموارد البشرية في الوطن العربي عامة ودول الخليج خاصة. ومن ثم نعرض في هذا القسم وصفاً للأداتين اللتين تم استخدامهما في الدراسة وخصائصهما السيكومترية، ثم وصفاً لعينة الدراسة وإجراءات جمع البيانات.

1- أداتا الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة مقياسين أحدهما يختص بالدافعية للإنجاز والآخر بتوكيد الذات. وفيما يأتي وصف لكل منهما وشروطه السيكومترية.

أ- مقياس الدافعية للإنجاز:

وهو نسخة معدلة من مقياس سبق وأن أعده عبد الحميد درويش لقياس الدافعية للإنجاز لدى الطلبة في المجال الأكاديمي (عبد الحميد درويش، 1997) وقد تم تعديل البنود لتتلاءم وقياس دافعية الإنجاز لدى العاملين. ويتكون المقياس من (72) عبارة تقريرية (إيجابية وسلبية) يجاب عنها بمقياس تقديري تتراوح الدرجة عليه من (1) إلى (5) درجات لتعبر عن متصل للإجابة يبدأ من " تنطبق بدرجة كبيرة جداً " وينتهي بـ " لا تنطبق مطلقًا. وبعد تطبيق المقياس على عينة الدراسة الحالية تم حساب معامل ارتباط "بيرسون" بين الدرجة على كل بند والدرجة الكلية. وبناءً على ذلك تم حذف خمسة بنود لارتباطها الضعيف بالدرجة الكلية. وبذلك يتكون المقياس في صورته النهائية من (67) عبارة لقياس ست مكونات للدافعية للإنجاز في مجال العمل، وهي المثابرة (14 بندًا) وتقدير أهمية الوقت (14 بندًا) والطموح (18بندًا) والتوجه نحو المستقبل (6 بنود) والاهتمام بالتميز (9 بنود) والمنافسة (6 بنود) وتحسب درجة كلية للدافعية للإنجاز، وهي حاصل جمع الدرجات على المكونات الفرعية الستة.

ولتقدير ثبات المقياس تم استخدام أسلوب القسمة النصفية (البنود الزوجية – في مقابل – البنود الفردية) وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين لدى كل من عينتي الدراسة، فكان معامل الثبات في عينة الذكور (0.79) وفي عينة الإناث (0.87). وهو ما يشير إلى ثبات الأداة بصورة مرضية. كما تم حساب معامل "كرونباخ ألفا" للاتساق الداخلي فكان مقداره (0.94) في عينة الذكور، (0.95) في عينة الإناث، وهو ما يدعم الحكم بثبات المقياس.

أما فيما يتعلق بتقدير صدق الأداة، فما يمكن أن تكشف عنه من نتائج متسقة مع المنطق النظري إنما يشير إلى تميزها بصدق التكوين.

ب- مقياس توكيد الذات

وهو من إعداد أسامة أبو سريع (1993) ويتكون من (30) عبارة تقريرية (إيجابية وسلبية) يجاب عنها بمقياس تقديري خماسي يتراوح من (1) حيث " لا تنطبق مطلقاً " إلى (5) حيث تنطبق تماماً. ويغطي المقياس عددًا من مكونات توكيد الذات، وهي الدفاع عن الحقوق الشخصية ومواجهة تجاوزات الآخرين وتوكيد الذات في المواقف الحياتية اليومية، ورفض طلبات غير معقولة أو مقبولة ومواجهة انتقادات الآخرين والتعبير عن الآراء الشخصية وتحمل المسئولية والميول القيادية.

ولتقدير ثبات الأداة في الدراسة الحالية اعتمدنا على أسلوب القسمة النصفية (البنود الزوجية – في مقابل – البنود الفردية) بعد تطبيق الأداة على عينة الدراسة الحالية فكان معامل الثبات في عينة الذكور (0.68) وفي عينة الإناث (0.66). كما تم حساب معامل "كرونباخ ألفا" للاتساق الداخلي فكان مقداره (0.82) لدى الذكور، و(0.82) أيضًا لدى الإناث. وهو ما يشير إلى ثبات الأداة بصورة مرضية. أما بالنسبة لتقدير صدق الأداة فستعتمد أيضًا على أسلوب الصدق التمييزي، حيث يعد مدى قدرة الأداة على التمييز بين الجنسين كمؤشر لصدقها التمييزي.

2- مجتمع الدراسة والعينة:

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين المكتبيين العاملين بكل من بلدية العين ومستشفى العين بمدينة العين التابعة لإمارة أبو ظبي. وقد تم تطبيق المقياسين المذكورين عن طريق المقابلة الفردية المقننة خلال سنة 2001 على عينة مكونة من (178) موظفاً (74.2%) و(62) موظفة (25.8 %) ممن يعملون ببلديــة العيــن (46.2 %) ومستشفــى العيــن (53.7%). وقد بلغ متوسط عمرعينة الذكور (35.57) سنة بانحراف معياري (10.26) سنة، ويتراوح المدى العمري لهم بين (19) سنة و(60) سنة. أما متوسط عمر الإناث فهو (30.87) سنة بانــحراف معياري (8.53) سنة، ويتراوح المدى العمري لهن بيــن (21) سنة و(60) سنة. وأجريت المقابلات مع أفراد العينة بمواقع العمل، وقد تم

اختيارهم بصورة عرضية Incidental ولم يكن مطلوباً ذكر الاسم حرصاً على توفير أكبر قدر من الحرية في الإجابة عن أسئلة المقياسين .

جدول (1) أهم خصال العينة وفقاً للعمر ومدة الخبرة
والجنسية ومستوى التعليم والحالة الزواجية والأجر الشهري

المتغير		الذكور (ن= 178)		الإناث(ن= 62)		"ت"
		م	ع	م	ع	
العمر		35.57	10.26	30.87	8.53	3.20**
مدة الخبرة بالسنوات		9.62	7.58	6.83	7.54	2048**
المتغير		ك	%	ك	%	كا2
الجنسية	الإماراتيون	68	38.2	35	56.5	6.25**
	الوافدون العرب	110	61.8	27	43.5	
مستوى التعليم	ثانوي	82	46.07	25	40.3	0.61
	جامعي	96	53.93	37	59.7	
الحالة الزوجية	أعزب	48	27.4	27	47.4	7.81**
	متزوج	127	75.6	30	52.6	
الأجر الشهري	أقل من 4000 درهم	98	55.4	34	54.8	0.01
	4001 –7000	36	20.3	14	22.6	
	أكبر من 7000	43	24.3	14	22.6	

تستخدم رموز الدلالة في هذا الجدول وما يليه من جداول على النحو التالي:

(*) دالة عند مستوى لا يقل عن0.05 (**) دالة عند مستوى لا يقل عن 0.01 (***) دالة عند مستوى لا يقل عن 0.001

يشير الجدول السابق إلى أن معظم أفراد العينة من الذكور حيث أن الغالبية العظمى من العاملين ببلدية العين من الذكور. كما يشير الجدول إلى أن الإناث أقل عمرًا وخبرة بدرجة دالة من الذكور. كما يتمتع معظمهن بالجنسية الإماراتية في حين يتمتع معظم الذكور بالجنسيات العربية الأخرى. وكذلك فإن معظم الذكور من المتزوجين في حين تقل نسبة المتزوجات في عينة الإناث. ومن الواضح أيضًا من الجدول تكافؤ الجنسين في كل من مستوى التعليم ومستوى الأجر الشهري.

* يتوجه الباحث بجزيل الشكر للأستاذ عبد الحميد درويش لإشرافه على جمع بيانات الدراسة.

نتائج الدراســـة:

نصف فيما يأتي أهم نتائج الدراسة وفقاً للفروض التي بدأت بها:

الفرض الأول: ثمة ارتباط إيجابي بين توكيد الذات والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

لاختبار صحة هذا الفرض تم أولاً التحقق من خطية Linearity العلاقات الارتباطية بين توكيد الذات ومكونات الدافعية للإنجاز لدى كل جنس على حدة. وذلك برسم أشكال الانتشار البسيط Simple Scatter Plots المناظرة للعلاقات بين توكيد الذات (كمتغير مستقل) والدافعية بمكوناتها (كمتغيرات تابعة). وأوضحت هذه الخطوة وجود ارتباط خطي موجب ودال بين المتغيرين لدى الذكور، في حين هناك ارتباطات منحنية Nonlinear فيما بينهما لدى الإناث. ولذا توجهنا لتقدير العلاقات الارتباطية بين المتغيرات عن طريق حساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين توكيد الذات من جهة والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها من جهة أخرى لدى الذكور. ولتقدير شدة الارتباط المنحني بين المتغيرات في عينة الموظفات حسبنا معامل "إيتا" Eta Coefficient. ويتطلب حساب نسبة الارتباط تقسيم عينة الإناث حسب المتغير المستقل (توكيد الذات) إلى خمس فئات متساوية، مع بقاء الدرجة على الدافعية للإنجاز كمتغير كمي متصل. ويوضح جدول (2) نتيجة هذه المرحلة.

جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون بين توكيد الذات والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها

مكونات الدافعية للإنجاز	الذكور (ن= 178)	الإناث(ن= 62)
	معامل ارتباط بيرسون	معامل إيتا
المثابرة	0.24**	0.55***
تقدير أهمية الوقت	0.26***	0.47***
الطموح	0.26***	0.65***
التوجه نحو المستقبل	0.28***	0.51***
الاهتمام بالتميز	0.21**	0.50***
المنافسة	0.22**	0.49***
الدرجة الكلية للدافعية للإنجاز	0.28***	0.61***

يتضح من الجدول السابق أن في عينة الذكور يوجد ارتباط خطي موجب ودال بين توكيد الذات والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها. أما بالنسبة للإناث فثمة علاقات ارتباطية منحنية ودالة بين توكيد الذات وكافة متغيرات الدافعية للإنجاز والدرجة الكلية، وقد حصلنا على سبعة أشكال كشفت عن تشابه في طبيعة العلاقات الارتباطية المنحنية بين توكيد الذات والدافعية بمكوناتها الستة، ولضيق الحيز– إلى جانب اتساق أشكال العلاقات المنحنية – يمكن أن نكتفي بعرض الشكل (1) التالي والخاص بالعلاقة المنحنية بين توكيد المرأة للذات والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز.

شكل (1)

يوضح العلاقة المنحنية بين مستوى توكيد الذات والدافعية للإنجاز لدى الإناث



يكشف الشكل السابق عن الاتساق بين مكونات دافعية المرأة للإنجاز في علاقاتها المنحنية بتوكيد الذات. حيث يرتفع مستوى الدافعية للإنجاز نسبياً – بكافة مكوناتها– في ظل أدنى انخفاض لتوكيد الذات. وتنخفض الدافعية لتصل إلى أدنى مستوى في ظل الانخفاض النسبي لمستوى التوكيد. وبعد ذلك مع ارتفاع مستوى التوكيد يزداد مستوى الدافعية للإنجاز ارتفاعًا.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ارتباطية دالة بين العمر والدافعية للإنجاز لدى العاملين من الجنسين.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم رسم أشكال الانتشار على غرار ما سبق للتحقق من طبيعة العلاقة بين العمر والدافعية للإنجاز لدى كل من الجنسين، ولم تكشف هذه المرحلة عن وجود ارتباط منحني بينهما. ومن ثم توجهنا لحساب معاملات ارتباط "بيرسون" بين المتغيرين لدى كل من الجنسين – كل على حدة – وفيما يأتي جدول (3) يوضح نتائج هذه المرحلة.

جدول (3)

معامل ارتباط بيرسون بين مكونات الدافعية للإنجاز والعمر لدى كل من الجنسين

مكونات الدافعية للإنجاز	الذكور(ن= 178)	الإناث(ن= 62)
المثابرة	***30	0.13
تقدير أهمية الوقت	**0.24	0.19
الطموح	**0.20	0.13
التوجه نحو المستقبل	0.03	0.11
الاهتمام بالتميز	**0.19	0.15
المنافسة	**0.19	0.21
الدرجة الكلية للدافعية للإنجاز	**0.23	0.17

يوضح الجدول السابق وجود ارتباط إيجابي دال بين العمر من جهة وكل من المثابرة وتقدير أهمية الوقت والطموح والاهتمام بالتميز والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز من جهة أخرى، وذلك لدى الذكور فقط. أما في عينة الإناث فلم ترق معاملات الارتباط إلى مستوى الدلالة.

الفرض الثالث: هناك فروق في الدافعية للإنجاز بين المجموعات المتباينة حسب الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية.

يتطلب اختبار صحة هذا الفرض إجراء تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجـــــــاه 3 Way Manova باعتبار كل من الجنس والتعليم والحالة الزواجية منبئات Predictors، في حين تعتبر الدافعية بمكوناتها متغيرات محكية Criterion، ويبرر استخدام هذا الإجراء وجود ارتباطات خطية دالة بين متغيرات الدافعية وبعضها البعض. ويعرض جدول (4) نتائج هذا التحليل.

جدول (4)

قيم "ف" الناتجة عن تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاه للكشف عن الفروق بين المجموعات في الدافعية للإنجاز وفقاً لتباين الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية

مكونات الدافعية للإنجاز	الجنس (1)	مستوى التعليم (2)	الحالة الزواجية (3)	التفاعل بين (2-1)	التفاعل بين (3-1)	التفاعل بين (3-2)	التفاعل بين (3-2-1)
المثابرة	0.66	*4.79	1.73	2.79	***8.06	1.71	0.87
تقدير أهمية الوقت	0.00	1.21	**5.70	0.01	0.03	0.25	*4.07
الطمـــوح	*4.55	*4.77	0.82	1.30	1.25	0.02	0.73
التوجه نحو المستقبل	**6.25	**5.31	*3.84	1.41	0.00	0.01	0.13
الاهتمام بالتميز	3.36	**5.71	0.36	0.48	1.83	0.91	*4.11
المنافســة	***8.28	*4.05	0.02	2.02	2.01	1.38	**7.69
الدرجة الكلية	3.40	**5.50	2.11	1.32	1.94	0.55	2.27

ونستخلص من نتائج تحليل التباين السابق وجود فروق دالة بين الجنسين في كل من الطموح والتوجه نحو المستقبل والمنافسة، ولا توجد فروق بينهما في بقية المتغيرات. كما توجد فروق دالة بين منخفضي التعليم ومرتفعي التعليم في مختلف متغيرات الدافعية للإنجاز باستثناء تقدير أهمية الوقت. وهناك فروق دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين من الجنسين في كل من تقدير أهمية الوقت والتوجه نحو المستقبل. أما على بقية المتغيرات فليست هناك فروق دالة بينهما. وهناك تفاعل دال بين الجنس والحالة الزواجية في الدرجة على المثابرة. وكذلك هناك تفاعل دال بين المتغيرات التصنيفية الثلاثة في الدرجة على كل من تقدير أهمية الوقت والاهتمام بالتميز والمنافسة. أما بقية التفاعلات فلم ترق لمستوى الدلالة.

وللكشف عن اتجاه الفروق في المتغيرات ذات الدلالة من حيث قيم " ف " تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منها في مختلف مجموعات المقارنة، وهو ما يتضمنه جدول (5) التالي:

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات ذات الدلالة من حيث قيم " ف "

مكونات الدافعية	ذكور (ن=178)		إناث (ن =62)	
	م	ع	م	ع
الطموح	74.05	9.61	71.26	10.19
التوجه نحو المستقبل	23.53	4.28	22.00	4.09
المنافسة	25.60	3.65	24.03	4.10
مكونات الدافعية	تعليم أدنى "ثانوي" (ن= 104)		تعليم أعلى "جامعي" (ن=128)	
	م	ع	م	ع
المثابرة	95.73	6.49	97.26	7.25
الطموح	72.29	8.73	74.17	10.58
التوجه نحو المستقبل	22.54	4.12	23.61	4.36
الاهتمام بالتميز	36.44	5.34	37.69	5.21
المنافسة	24.20	0.43	25.34	0.37
الدرجة الكلية	298.91	28.93	305.46	34.03
مكونات الدافعية	أعزب (ن =75)		متزوج (ن= 157)	
	م	ع	م	ع
تقدير أهمية الوقت	45.50	5.73	48.14	6.30
التوجه نحو المستقبل	22.70	4.46	23.37	3.75

وتشير النتائج إلى تميز الذكور بدرجة أكبر في كل من الطموح والتوجه نحو المستقبل والمنافسة بالمقارنة بالإناث. وكذلك هناك فروق لصالح ذوي التعليم الأعلى من حيث مختلف متغيرات الدافعية للإنجاز باستثناء إدراك تقدير أهمية الوقت بالمقارنة بذوي التعليم الأدنى. كما أن المتزوجين من الجنسين أكثر تقديراً لأهمية الوقت وتوجهاً نحو المستقبل من غير المتزوجين.

أما فيما يتعلق بالتفاعلات الدالة التي أشرنا إليها. فقد تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات ذات التفاعل الدال، وهو ما نعرض له في جدول (6).

جدول (6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات

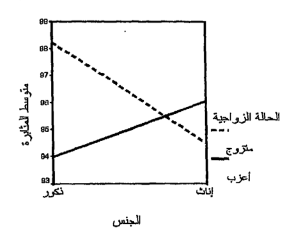
ذات قيم " ف " الدالة الخاصة بالتفاعل بين الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية

مجموعات الدراسة	المثابرة		تقدير أهمية الوقت		الاهتمام بالتميز		المنافسة	
	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع
ذكور غير متزوجين (ن=48)	93.96	5.58	-	-	-	-	-	-
ذكور متزوجون (ن=127)	98.31	5.86	-	-	-	-	-	-
إناث غير متزوجات (ن=27)	96.33	5.99	-	-	-	-	-	-
إناث متزوجات (ن=30)	94.70	6.80	-	-	-	-	-	-
ذكور غير متزوجين – ثانوي (ن=17)	-	-	44.30	5.99	35.42	5.18	24.52	3.47
ذكور غير متزوجين – جامعي (ن=21)	-	-	46.98	4.12	37.66	4.03	25.76	2.74
ذكور متزوجون – ثانوي (ن=54)	-	-	48.33	5.56	37.87	4.78	26.31	3.30
ذكور متزوجون – جامعي (ن=73)	-	-	48.01	6.65	38.37	5.01	25.74	3.46
إناث غير متزوجات – ثانوي (ن=9)	-	-	46.56	5.85	36.11	5.93	24.46	3.13
إناث غير متزوجات – جامعي (ن=18)	-	-	45.06	6.80	36.19	5.58	24.17	4.11
إناث متزوجات – ثانوي (ن=14)	-	-	46.26	6.56	33.09	6.43	21.50	4.83
إناث متزوجات – جامعي (ن=16)	-	-	49.75	6.93	37.99	3.80	25.69	3.59

وفي ضوء الرجوع للمتوسطات الواردة بالجدول السابق يلاحظ من النتائج الخاصة بالتفاعل بين الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية في المثابرة أنها تزداد لدى الذكور إذا كانوا متزوجين وتقل مثابرتهم إذا كانوا غير متزوجين، في حين نجد عكس ذلك لدى الإناث، إذ تزداد مثابرة غير المتزوجات عنها لدى المتزوجات. (انظر الشكل رقم 2).

شكل (2)

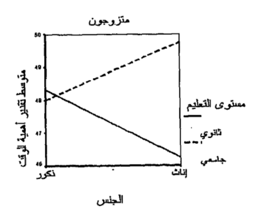
التفاعل بين الجنس والحالة الزواجية في المثابرة

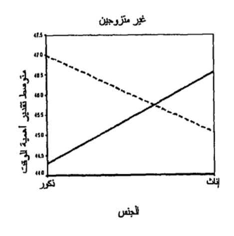


وتبين من التفاعل أيضاً أن الذكور أكثر تقديراً لقيمة الوقت إن كانوا متزوجين ومرتفعي التعليم، في حين تزداد قيمة الوقت لدى الإناث إن كن غير متزوجات بصرف النظر عن مستوى تعليمهن. وأقل الفئات تقديراً للوقت هم متوسطو التعليم من الذكور غير المتزوجين والإناث المتزوجات، ويتضح ذلك بشكل (3).

شكل (3)

التفاعل بين الجنس والتعليم والحالة الزواجية في تقدير أهمية الوقت

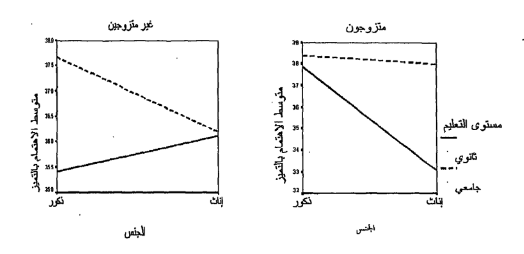




وفيما يتعلق بالتفاعل بين المتغيرات الثلاثة (الجنس والتعليم والحالة الزواجية) في الاهتمام بالتميز. نستخلص أن الاهتمام بالتميز يزداد لدى الجنسين إذا كانوا من المتزوجين ومرتفعي التعليم عن أقرانهم غير المتزوجين ومنخفضي التعليم. ويقل الاهتمام بالتميز بدرجة ملحوظة لدى الذكور متوسطي التعليم غير المتزوجين ولدى الإناث متوسطات التعليم والمتزوجات، ويوضح ذلك شكل (4).

شكل (4)

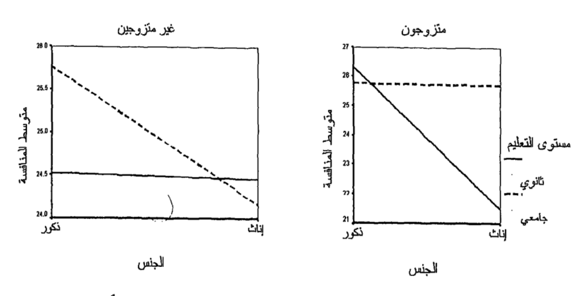
التفاعل بين الجنس والتعليم والحالة الزواجية في الاهتمام بالتميز



وفيما يختص بالتفاعل بين متغيرات الجنس والتعليم والحالة الزواجية في المنافسة تشير المتوسطات الموضحة بجدول (6) السابق أن المنافسة تقل لدى الجنسين منخفضي التعليم وغير المتزوجين في حين ترتفع بنفس القدر تقريبًا لدى الجنسين من مرتفعي التعليم والمتزوجين. وتزداد المنافسة لدى الذكور غير المتزوجين إن كانوا مرتفعي التعليم عنها لدى أقرانهم الأقل تعليمًا، في حين تقل لدى الإناث في حالتي عدم الزواج (بصرف النظر عن التعليم) وانخفاض مستوى التعليم (بصرف النظر عن الحالة الزواجية). ويتضح ذلك بشكل (5).

شكل (5)

التفاعل بين الجنس والتعليم والحالة الزواجية في المنافسة



الفرض الرابع: لا توجد فروق دالة في الدافعية للإنجاز بين المجموعات وفقًا لتباينها من حيث الجنس والجنسية ومستوى الأجر.

وللتحقق من صحة هذا الفرض أجرينا تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاه – مشابه لما سبق – بتصنيف العينة حسب كل من الجنس والجنسية والأجر، لدراسة الفروق بين المجموعات في الدافعية للإنجاز بمكوناتها الستة. وقد كشف تحليل التباين الحالي عن نتائج نعرض لها في جدول (7).

جدول (7)

قيم " ف" الناتجة عن تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاه للكشف عن الفروق بين المجموعات في الدافعية للإنجاز وفقاً لتباينها حسب الجنس والجنسية ومستوى الأجر

مكونات الدافعية للإنجاز	الجنس (1)	الجنسية (2)	الأجر الشهري (3)	التفاعل بين (2-1)	التفاعل بين (3-1)	التفاعل بين (3-2)	التفاعل بين (3-2-1)
المثابرة	0.55	**6.61	1.27	0.00	3.34	0.02	0.39
تقدير أهمية الوقت	0.13	3.15	0.01	0.71	2.44	1.87	0.85
الطموح	1.52	2.23	0.38	0.26	*3.81	0.04	0.00
توجه نحو المستقبل	*4.75	3.61	0.96	2.81	2.05	0.10	0.89
الاهتمام بالتميز	1.32	**5.75	0.78	0.19	1.21	0.31	0.03
المنافسة	*3.63	3.12	0.79	1.70	*4.43	0.16	0.11
الدرجة الكلية	1.40	*5.04	0.70	0.63	*3.78	0.30	0.00

تشير نتائج تحليل التباين السابق والموضحة بجدول (7) إلى وجود فروق دالة بين الأفراد وفقاً لتباينهم من حيث الجنسية، حيث هناك فروق بين الإماراتيين وغير الإماراتيين العرب في كل من المثابرة والاهتمام بالتميز والدرجة الكلية، ولا توجد فروق دالة بينهما في بقية المتغيرات. كما توضح النتائج عدم وجود فروق دالة في مختلف المتغيرات بين الأفراد من فئة الأجر الشهري الأدنى وأقرانهم من فئة الأجر الأعلى.

أما فيما يتعلق بالتفاعل، لا يوجد تفاعل دال بين الجنس والجنسية وكذلك الحال بين الجنسية والأجر وبين الجنس والجنسية والأجر. في حين هناك تفاعل دال بين الجنس والأجر في الدرجة على كل من الطموح والمنافسة والدرجة الكلية.

وفيما يتعلق بالمتغيرات ذات قيم "ف " الدالة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل منها لمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات والتي يعرض لها جدول (8). ومن خلال النتائج الموضحة بالجدول نستخلص أن العاملين غير الإماراتيين (بصرف النظر عن الجنس) أكثر مثابرة واهتمامًا بالتميز ودافعية للإنجاز (الدرجة الكلية) من عينة الإماراتيين. ولا يوجد فروق دالة بين المجموعتين في تقدير أهمية الوقت والطموح و

التوجه نحو المستقبل و المنافسة. وثمة تحفظ على هذه النتيجة إذ لا تعكس فروقاً بين الأفراد من الجنسيتين، وهو ما سنعرض له عند الاستنتاجات والتوصيات.

جدول (8)

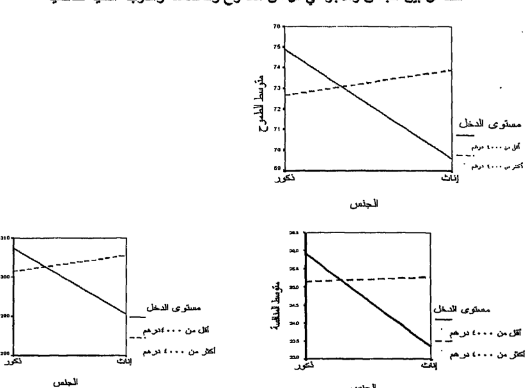
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات ذات قيم " ف " الدالة في تحليلات التباين السابقة

فئات العينة	المثابرة		الاهتمام بالتميز		الدرجة الكلية	
	م	ع	م	ع	م	ع
الإماراتيون (ن=102)	94.73	6.59	35.95	5.15	295.35	28.52
غير الإماراتيين (ن=137)	97.96	6.92	38.02	5.25	307.94	33.41
فئات العينة	الطموح		المنافسة		الدرجة الكلية	
	م	ع	م	ع	م	ع
ذكور مرتفعو الأجر (ن=79)	72.26	9.62	25.08	3.79	299.07	32.46
ذكور منخفضو الأجر (ن=98)	75.45	9.45	26.03	3.50	309.37	30.67
إناث مرتفعات الأجر (ن=28)	73.07	8.83	24.75	3.31	301.41	28.36
إناث منخفضات الأجر (ن=34)	69.76	11.10	23.44	4.63	291.38	34.34

أما عن التفاعل الدال بين الجنس ومستوى الأجر (أدنى– أعلى) في كل من الطموح والمنافسة والدرجة الكلية، تشير متوسطات الذكور والإناث منخفضي ومرتفعي الأجر الموضحة بجدول (10) أن الذكور منخفضي الأجر أكثر طموحاً ومنافسة ودافعية عامة للإنجاز من الذكور مرتفعي الأجر. عكس الحال لدى الإناث منخفضات الأجر فهن أقل طموحاً ومنافسة ودافعية عامة للإنجاز. أي يزداد كل من الطموح والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز لدى المرأة إن كانت من فئة الأجر المرتفع، عكس الحال لدى الرجل، ويمكن توضيح هذا التفاعل في شكل (6).

شكل (6)

التفاعل بين الجنس والأجر في كل من الطموح والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية



الفرض الخامس: توجد فروق في توكيد الذات بين المجموعات حسب كل من الجنس ومستوى التعليم والحالة الزواجية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض أجرينا تحليل التباين المتعدد ثلاثي الاتجاه باعتبار كل من الجنس والتعليم (أدنى – أعلى) والحالة الزواجية (أعزب – متزوج) متغيرات منبئة، في حين يعد توكيد الذات بمثابة متغير محكي. وفيما يأتي جدول (9) الذي يعرض نتائج هذا التحليل.

جدول (9)
نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق بين المجموعات في توكيد الذات حسب الجنس والتعليم والحالة الزواجية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة "ف"	الدلالة
الجنس (1)	983.22	1	3.61	0.057
مستوى التعليم (2)	8.27	1	0.03	0.862
الحالة الزواجية (3)	1162.13	1	*4.27	0.040
التفاعل بين (2-1)	54.55	1	0.20	0.655
التفاعل بين (3-1)	590.37	1	2.17	0.142
التفاعل بين (3-2)	35.62	1	0.13	0.718
التفاعل بين (3-2-1)	43.56	1	0.16	0.690
المجموع	63569.11	231		

يتضح مما سبق أن هناك فروقاً دالة في توكيد الذات بين المجموعات حسب الجنس والحالة الزواجية، كل على حدة. ولا يوجد فروق دالة في توكيد الذات بين الأدنى تعليمًا والأعلى تعليمًا. وكذلك ليس للتفاعل بين المتغيرات المنبئة الثلاثة دور في تحديد مستوى توكيد الذات. وفيما يتعلق بقيم "ف" الدالة تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتوكيد الذات لمعرفة اتجاه الفروق بين المجموعات والتي يعرض لها جدول (10).

جدول (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لتوكيد الذات حسب الجنس والتعليم والحالة الزواجية

فئة العينة		م	ع
الجنس	ذكر (ن= 178)	96.85	16.86
	أنثى (ن= 62)	92.41	15.57
الحالة الزواجية	أعزب (ن= 75)	92.80	16.37
	متزوج (ن= 157)	97.20	16.55

ويوضح الجدول السابق أن توكيد الذات أعلى لدى الذكور منه لدى الإناث، وإن كان بفارق يقترب من الحد الأدنى لمستوى الدلالة المقبول. كما يزداد لدى المتزوجين من الجنسين عنه لدى غير المتزوجين.

الاستنتاجات والتوصيات

كشفت الدراسة الحالية أن بالنسبة للذكور ثمة ارتباط إيجابي بين توكيد الذات من جهة والدافعية للإنجاز بمختلف مكوناتها من جهة أخرى، ذلك لأن التوكيد يمكن الرجل من المنافسة والطموح والاعتماد على الذات والحاجة إلى القوة، وهي من متطلبات الدافعيه للإنجاز. وتوجد فروق بين الجنسين في توكيد الذات لصالح الذكور – وهذه النتيجة سبق وأن تكررت في دراسات سابقة (عبد الفتاح دويدار، 1991، و طريف شوقي، 1998، ص 137، 148)، ربما لأن المرأة قد تكف ميلها للتوكيد بسبب الضغوط والتوقعات الاجتماعية، فبينما يدعم المجتمع التوكيد لدى الرجل يكفه لدى المرأة، ويستهجن محاولاتها لتوكيد الذات باعتبارها من أشكال السلوك العدواني أو غير الاجتماعي، ولذا يقل توكيد الذات لديها عنه لدى الرجل. أو على أحسن تقدير ربما يتخذ توكيد الذات لدى المرأة مظاهر أقل صلة بالإنجاز بصفة عامة والإنجاز المهني والمنافسة بصفة خاصة، ويتسق مع ذلك أنها أقل ميلاً لتلقي معلومات عن متطلبات وفرص الترقي (Ragins & Sundstrom, 1989). ولذلك ثمة من المؤشرات ما يشير إلى أن المرأة

أكثر افتقادًا للمعلومات اللازمة عن الترقي، وتتحمل مسؤوليات متنوعة تعوقها عن الترقي (Valian, 1998).

ومن جهة أخرى كشفت النتائج عن ارتباط منحني بين توكيد المرأة لذاتها ودافعيتها للإنجاز، مما يشير إلى أن المرأة التي تتسم بأدنى درجات توكيد الذات أكثر دافعية للإنجاز من المرأة منخفضة التوكيد. ربما لأن المجتمع ذكوري الطابع ويحبذ تدني مستوى التوكيد لدى المرأة، وبالتالي تقل الضغوط الاجتماعية الواقعة عليها في ظل هذا المستوى من التوكيد، مما يزيد إلى حد ما من دافعيتها للإنجاز. في حين لا تكفي الدرجة المنخفضة من التوكيد لإقامة علاقات عمل وثيقة ومشبعة، ولا تمكنها من مواجهة محاولات الآخرين لكف توكيدها المحدود، مما يزيد من إحباطها في بيئة العمل، ويقل لديها بالتالي فرص تنمية الدافع للإنجاز. وتميل دافعية المرأة للإنجاز للارتفاع في ظل المستوى المتوسط من توكيد الذات، وتتجه نحو مزيد من الارتفاع مع بلوغ توكيد الذات لأعلى مستوى. مما يشير إلى أن المرأة مرتفعة التوكيد قادرة على تكوين علاقات مشبعة في بيئة العمل، ويمكنها مواجهة ضغوط العمل بكفاءة والتعبير عن مشاعرها وآرائها فتنال ثقة وتقدير الآخرين، وتزداد لديها بالتالي دافعيتها للإنجاز. إذن يتطلب ارتفاع دافعية المرأة مستوى عال من توكيد الذات، مثلما الحال لدى الرجل. وبينما نجد أن انخفاض توكيد الذات لدى الرجل يصاحبه انخفاضا في دافعيته للإنجاز، نجد العكس لدى المرأة حيث يصاحبه درجة متوسطة من الدافعية، ذلك لأن المجتمع قد يتقبل انخفاض التوكيد من قبل المرأة، ويستهجنه لدى الرجل.

وقد كشفت الدراسة أيضاً عن وجود ارتباط إيجابي دال بين العمر من جهة و كل من المثابرة وتقدير أهمية الوقت والطموح والاهتمام بالتميز والمنافسة والدرجة الكلية للدافعية للإنجاز من جهة أخرى، وذلك لدى الذكور فقط. أما في عينة الإناث فلم ترق معاملات الارتباط إلى مستوى الدلالة. وقد يرجع ذلك إلى أن الرجل كلما زاد عمره وأقدميته في العمل زادت لديه إمكانية المواءمة بين حاجته للإنجاز وتوفر فرص الإنجاز في العمل، بمعنى أن مع تقدمه في العمر والخبرة بالعمل يجتاز بنجاح المراحل الثلاث

للتطبيع والمواءمة التنظيمية Organizational Socialization التي يمر بها العاملون وهي الحذر أو الترقب ثم التعلم والتأقلم مع أدوار ومعايير بيئة العمل، ثم إتقان الدور المهني والتكيف معه (رونالد ريجيو، 1999، ص365). ومن ثم يصبح الرجل مؤهلا للترقي وما يتبعه من إثابات كالاعتراف وارتفاع الأجر وتحسن ظروف العمل، الأمر الذي يدعم لديه الدافع للإنجاز مع تقدم العمر. عكس الحال لدى الإناث، إذ يبدأن حياتهن العملية بالانشغال بالزواج والأطفال، ثم مع تقدم أعمارهن تعود للانشغال أكثر بالعمل. ولذا يشير البعض إلى أن أمهات الأطفال الصغار يعملن في المتوسط لمدة 77 ساعة أسبوعيًا في المهام المنزلية الروتينية، بالإضافة إلى عبء العمل، مما يثير ضغوطا شديدة عليها لإنجاز متطلبات العمل والأسرة. كما تتحمل المرأة أكثر من الرجل مسئولية تعديل حياتها المهنية لتتواءم و متطلبات الأسرة (Muchinsky, 2000, pp 320- 321).

و قد يرجع تزايد دافع الرجل للإنجاز مع العمر لنمو توكيد الذات مع تقدمه في العمر. فقد أثبتت الدراسات أن الأكثر عمرًا أكثر توكيدًا (طريف شوقي، 1998، ص ص 151-153، وعبد الفتاح دويدار، 1991) حيث يتقبل المجتمع ويتسامح مع السلوك التوكيدي الصادر من الكبار، كما أن الفرد يكتسب مهارات التوكيد والاستقلال من خلال ما يواجهه من خبرات وفرص التدعيم. ومن شأن ارتفاع مستوى التوكيد أن يحسن من دافعيته للإنجاز. عكس الحال لدى المرأة التي تتسم بدرجة أقل من توكيد الذات عنها لدى الرجل، تلبية واستجابة للتوقعات الاجتماعية.

وتميز الذكور بدرجة أكبر في كل من الطموح والتوجه نحو المستقبل والمنافسة بالمقارنة بالإناث. ذلك ربما لأن المرأة أكثر معاناة من الغموض فيما يتعلق بمستقبلها وهويتها المهنية، لأن كلاهما أكثر ارتباطاً بالزوج والأعباء الأسرية، أو لعدم الاستقرار النفسي الناجم عن المتطلبات الأسرية وتعارضها مع متطلبات العمل. ورغم أن الطموح والتوجه نحو المستقبل والمنافسة من مكونات الدافع للإنجاز فقد تكون غير مقبولة اجتماعيًا من المرأة. وقد تبين بالفعل في بعض الدراسات أن المنافسة ترتبط سلبيًا بالسلوك المقبول اجتماعيًا رغم ارتباطها بالسعي نحو الإنجاز والنجاح المهني (Kleiber, 1985,

(p. 223). ولأن المرأة تحرص على الاستجابة أكثر لتوقعات الآخرين يقل لديها مستوى كل من المنافسة والطموح.

وبالرغم أن الرجل بصفة عامة أكثر طموحًا وتوجهًا نحو المستقبل وميلاً للمنافسة من المرأة فإن هذه الفروق تتلاشى، حيث تزداد هذه الجوانب قوة لدى المرأة الحاصلة على مؤهل جامعي. وهناك فروق لصالح ذوي التعليم الأعلى من الجنسين في مختلف متغيرات الدافعية للإنجاز – باستثناء تقدير أهمية الوقت – بالمقارنة بذوي التعليم المتوسط. يتسق ذلك مع ما كشفت عنه دراسة عبد الفتاح دويدار (1991) حيث ارتبط التعليم إيجابيًا بالدافعية للإنجاز في عينة الموظفين. مما يشير إلى دور التعليم في تنمية الدافعية للعمل لدى كل من الجنسين بصفة عامة والدافعية للإنجاز بصفة خاصة. وقد أثبت بعض الدراسات أن التعليم يساعد على تنمية قيم نحو أبعاد معينة من العمل، إذ يضفي العاملون المتعلمون – بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية – مزيداً من الأهمية لدلالة المهمة Task Significance والاندماج Involvement بدرجة أكبر منها لدى أقرانهم الأقل تعليماً (Berry, 1998, p. 290). وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن ارتفاع مستوى التعليم يزيد من مسئوليات الشخص وسلطاته في كل من العمل والمنزل. وأن التعليم يعمل على وقاية الشخص من الشعور بالاستغلال والاغتراب ، إذ يوفر له الشعور بالقوة والتحكم في مختلف أمور حياته (Christopher; Al-Habib; Al-Khatib & Lanoue, 2001).

أما فيما يتعلق بعدم وجود فروق دالة في تقدير أهمية الوقت تبعًا لاختلاف مستوى التعليم (جامعي / ثانوي) فهو قد يرجع إلى دور التطبيع التنظيمي في تنمية اتجاهات العامل ومهاراته في استخدام الوقت و تلبية متطلبات العمل الناجح. وربما يبرز الفرق في تقدير أهمية الوقت حسب التعليم لو كانت المقارنة بين مرتفعي التعليم والأميين.

وتبين أن الذكور المتزوجين – بصرف النظر عن مستوى تعليمهم – أكثر مثابرة وتقديرًا لقيمة الوقت واهتماماً بالتميز ومنافسة في العمل من غير المتزوجين. مما يشير إلى أهمية الزواج المستقر ودوره الإيجابي في حياة الرجل المهنية بصرف النظر عن

مستوى تعليمه. وتبين أن المتزوجات منخفضات التعليم أقل من أقرانهن مرتفعات التعليم في كل من تقدير أهمية الوقت والاهتمام بالتميز والميل للمنافسة. أما إذا كانت المتزوجات من ذوات التعليم الجامعي فهن يتفوقن ليس فقط على أقرانهن منخفضات التعليم، وإنما أيضًا على الرجل مرتفع التعليم من حيث تقدير أهمية الوقت، ويعادلنه من حيث الاهتمام بالتميز والمنافسة. ولذا فإن انخفاض مستوى التعليم لا يضر بدافعية الرجل للإنجاز بقدر ما يضر بدافعية المرأة، نظراً لأن التعليم بالنسبة للمرأة يمثل مصدرًا رئيسًا أكبر لاكتساب الخبرات والمهارات منه بالنسبة للرجل. فهو بحكم ما يتمتع به من درجة أكبر من الاستقلالية يمكنه الاطلاع والاستفادة من مصادر غير الرسمية للخبرات والمهارات ويعوضه بالتالي عن انخفاض مستوى تعليمه.

ومن النتائج المهمة أن تقدير المرأة الأقل تعليمًا لأهمية الوقت يزداد إن كانت غير متزوجة، أي متفرغة للحياة المهنية. وبذلك فإن الزواج يؤثر سلبيًا على دافعية المرأة للإنجاز إذا كانت منخفضة التعليم، وذلك لما تعانيه هذه المرأة بإمكاناتها المحدودة من صعوبة التوافق مع متطلبات العمل والأسرة. في حين يحقق الزواج للمرأة أثرًا إيجابيًا على دافعيتها للإنجاز إن كانت مرتفعة التعليم، حيث يمكنها تلبية متطلبات مهام العمل والأسرة، مما يحقق لها الاستقرار والدعم النفسي والاجتماعي اللازم للإنجاز المهني.

ثمة فروق بين الإماراتيين وغير الإماراتيين العرب في كل من المثابرة والاهتمام بالتميز والدرجة الكلية لصالح غير الإماراتيين، ولا توجد فروق دالة بينهما في بقية مكونات الدافعية للإنجاز. وقد يتسق ذلك إلى حد ما مع دراسة عويد المشعان (2000)، التي كشفت عن عدم وجود فروق بين الكويتيين وغير الكويتيين في الدافعية للعمل والثقة بالنفس، وربما يتسق ذلك مع نتائج دراسة كل من علي عسكر وأحمد عباس (1988) التي كشفت عن عدم وجود فروق حسب الجنسية بين الكويتيين وغير الكويتيين في ضغوط العمل لدى كل من العاملين بالتدريس والتمريض والخدمة النفسية. ومن الأرجح أن الفرق بين الإماراتيين وغير الإماراتيين في كل من المثابرة والاهتمام بالتميز لا يعكس فروقًا بين الثقافتين، بقدر ما يعكس فروقًا في سياسة إدارة الفئتين من العاملين. إذ لا تمثل عينة

غير الإماراتيين مجتمعاتهم الأصلية، بل أنها عينة منتقاة تضم أفضل الكفاءات المتاحة ببلدانهم، نتيجة دقة الاختيار في المنظمات الخليجية مع توفر فرص التدريب وتنمية الخبرة المهنية، كما أن عقودهم يتم تجديدها في ضوء التقييم الدوري لمستوى إنجازهم. ولذا ظهر الفرق لصالح غير المواطنين. ويشير البعض أن إقالة العاملين الذين لا يبلغ أداؤهم المستويات المطلوبة يعد مسألة إيجابية، كما لو كانت عملية اقتلاع للأعشاب الضارة من أحواض الزراعة (رونالد ريجيو، 1999، ص 283). ولو كانت المقارنة بين العاملين العرب في بلدانهم وعينة الإماراتيين فمن المتوقع عدم ظهور فروق تذكر من حيث الدافعية للإنجاز.

وهناك تفاعل دال بين الجنس والأجر في الطموح والمنافسة والدرجة الكلية. حيث يزداد دافع المرأة للإنجاز - خاصة الطموح والمنافسة - إن كانت مرتفعة الأجر، نظرًا لأن ارتفاع الأجر يحقق لها الأمن النفسي والاجتماعي والاعتماد على الذات وعدم التبعية المادية للرجل. كما أن الأجر قد يعوضها عما تواجهه من إحباط في العمل والأسرة. وتقل دافعيتها للإنجاز في حالة تدنيه ، ربما لأنها أقل تعليمًا وتوكيدًا للذات في العمل، أو أنها أقل تحملاً للإحباط بشكل عام من الرجل. والأخير على العكس أكثر مقاومة لضغوط العمل والأسرة، أو ربما أقل تعرضًا لها، ولذا لم تتأثر دافعيته للإنجاز باختلاف الأجر. بل يميل الرجل منخفض الأجـــر إلى الطموح من أجل زيادة دخله والاســـتفادة مما يتاح له من فرص الترقي والاستقلال وتلبية التزاماته الاجتماعية، مثلما الحال لدى الرجل مرتفع الدخل الذي ربما يدرك الدخل كمدعم لإنجازه ومهاراته في العمل.

وتشير دراسة سيمانسيكي وزملائه أن العاملين الذين يعملون بدافع الاستقلالية والتحدي وطبيعة العمل أكثر إنتاجية ورضا عن العمل، عكس الذين يعملون بدافع الأمن والأجر وفوائد العمل المادية (Szymanski; Enda & Parker, 1995). ولذلك قد تصدق مسلمات نظرية العاملين لهرزبرج على الرجال دون النساء في الدراسة الحالية. حيث قد يمثل الدخل أو الأجر من العمل بالنسبة له عاملاً من عوامل الصحة والسلامة، لأنه يرتبط فقط بإشباع الحاجات الأدنى. أي أن الأجر يمثل أحد مصادر الدافعية الخارجية

في حين تمثل حاجات النمو والتطور والإنجاز والمسئولية من العوامل الدافعة. وبذلك فإن ارتفاع الدخل يكفي لتبديد الشعور بعدم رضا الرجل عن العمل، لكنه لا يكفي لتحقيق الرضا وإثارة الدافعية. والرجل بذلك أكثر تطلعًا للترقي واهتمامًا بالجوانب الداخلية في طبيعة العمل، ولا يمكن للمال إشباع الحاجات الأعلى. هذا في حين جاءت نتائج المرأة في هذه الدراسة على عكس مسلمات نظرية العاملين، حيث يمثل الدخل بالنسبة للمرأة أحد العوامل الدافعة، أي المثيرة لدافعيتها، خاصة الطموح والميل للمنافسة، وقد ثبت ذلك في دراسة تجريبية حيث تبين أن تحسين راتب النساء يزيد من إنتاجيتهن، فقد قام بانوار بباكستان (Panhwar, 1996) بدراسة تجريبية تم فيها تشغيل مجموعة من النساء في مزرعة ويتقاضين نفس راتب الرجال الذين يعملون بنفس العمل، فتبين بعد عامين أن المرأة حققت إنتاجاً يفوق إنتاج الرجال. ويمكن تفسير أهمية الدخل بالنسبة لدافعية المرأة بأن المال يوفر لها الشعور بالأمن ويعوضها عما تتحمله من ضغوط نتيجة الصراع بين متطلبات العمل والأسرة. أو لأنها لا تجمع بين عملين مثلما يقوم الرجل. ومن المحتمل أيضًا أن المرأة الأقل دافعية للإنجاز في العمل أقل تعليمًا وأقل دخلاً وأقل توكيدًا لذاتها. وطالما أن دافع المرأة للإنجاز قد يقل مع انخفاض كل من الدخل وتوكيد الذات والتعليم فإن من الأهمية تحسين سياسات الأجور والترقي وتعليم المرأة وتطوير برامج لتنمية توكيدها الذات ومهاراتها في إدارة ضغوط العمل ومساعدتها على مواجهة الصراع بين أدوار العمل والأسرة حتى يمكن تهيئة المناخ النفسي والاجتماعي الذي يساعدها على تطوير دافعية داخلية تجاه العمل. وبمراجعة بعض نظريات الدافعية كالتوقع Expectancy والعدالة Equity يتنبأ الباحثون أن التباين في الدافعية ناجم عن تباين في تقييم الأفراد لنواتجهم من العمل (والأجر أحد نواتج العمل والذي يقاس بدقة أقل من بقية النواتج). لذا يقترح البعض قياس الأجر بدقة ودراسة دلالاته لدى العاملين من الجنسين (Mitchell, 1999).

وبذلك تخلص الدراسة إلى أن دافعية الإنجاز لدى الرجل تزداد مع ارتفاع مستوى توكيد الذات، في حين لدى المرأة لا علاقة بين توكيدها للذات ودافعيتها للإنجاز. ومن

خصائص هذه الدافعية أنها تزداد مع تقدم عمر الرجل في حياته المهنية، في حين لدى المرأة لا تختلف دافعيتها للإنجاز باختلاف العمر. وتزداد هذه الدافعية لدى الجنسين مع ارتفاع مستوى التعليم. كما يبدو ظاهريًا أن المرأة العاملة أقل دافعية للإنجاز من الرجل، ولكن تزول الفروق إن كانت تجمع بين المؤهل الدراسي الجامعي والزواج المستقر. وبينما يزيد الزواج من دافعية الرجال من مختلف المستويات التعليمية فهو يضر بدافعية المرأة للإنجاز إن كانت أقل تعليمًا، ربما لعدم قدرتها على التوافق مع ضغوط الأسرة والعمل. وبينما كان انخفاض الأجر من العوامل المرتبطة بانخفاض دافعيتها في العمل فهو من العوامل المثيرة لدافعية الرجل. ولذا فإن تحسين الدافعية للإنجاز – خاصة لدى المرأة المتزوجة الأقل تعليمًا– يتطلب تكثيف الاهتمام بالتعليم الرسمي وتنمية مهارات توكيد الذات والمساواة بين الجنسين من نفس الوظيفة والكفاءة في كل من الأجر وفرص الترقي.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو سريع، أسامة (1993). مهارة توكيد الذات وعلاقتها بكل من التحصيل والتوافق الدراسي لدى طلبة الجامعة من الجنسين. ***مجلة كلية الآداب جامعة المنوفية***، 15، ص ص167-210.
- التويجري، محمد إبراهيم (1988). القيم الإدارية للعمالة الوطنية والعمالة الوافدة في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة. ***مجلة العلوم الاجتماعية***، 16، 4، 137-155.
- حسن، حسن علي (**1989**). المرأة ودافعية الإنجاز: دراسة نفسية مقارنة. ***مجلة العلوم الاجتماعية***، 17، 2، 19-32.
- حسين، محي الدين أحمد (1988). ***دراسات في الدافعية والدوافع***. القاهرة: دار المعارف.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (1991). ***الدافعية للإنجاز: دراسة مقارنة بين طلاب الجامعة المصريين والسودانيين***. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- خليفة، عبد اللطيف محمد (2000). ***الدافعية للإنجاز***. القاهرة: دار غريب.
- درويش، عبد الحميد محمد (1997). ***مكونات دافعية الإنجاز: دراسة ارتقائية***. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الآداب، جامعة طنطا.
- دويدار، عبد الفتاح محمد (1991). العوامل المحددة لدافعية الإنجاز في ضوء بعض المتغيرات لدى الموظفين والموظفات في المجتمع المصري: دراسة عاملية مقارنة. ***المجلة المصرية للدراسات النفسية***، ص ص 49-73.
- ريجيو، رونالد (1999). ترجمة: فارس حلمي. ***المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي***. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (1976). ***دراسة دوافع المديرين في كل من مصر وأمريكا***. القاهرة. جامعة القاهرة، المؤتمر الخامس لتدريس العلوم الإدارية.
- عسكر، علي وأحمد عباس عبد الله (1988). مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية. ***مجلة العلوم الاجتماعية***، 16، 4، 65-88.
- العمر، بدر عمر (2000). علاقة الدافعية نحو العمل ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لدى الموظفين في دولة الكويت. ***مجلة مركز البحوث التربوية***، جامعة قطر، سنة9، عدد 17،ص ص79-104.
- فرّج، طريف شوقي (1998). ***توكيد الذات: مدخل لتنمية الكفاءة الشخصية***.القاهرة: دار غريب.
- محمد، يوسف عبد الفتاح (1991). الدافعية للإنجاز وسمات الشخصية لدى معلمي ومعلمات المرحلة التأسيسية الذين يلقون تعليماً جامعياً. ***شؤون اجتماعية***، 8، 32، ص ص 157- 179.
- المشعان، عويد سلطان (2000) دافع الإنجاز وعلاقته بالقلق والاكتئاب والثقة بالنفس لدى الموظفين الكويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. ***حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية (جامعة الكويت)*** الرسالة 139، الحولية العشرون.
- مطالقة، علي سالم (1998). ***دوافع العمل عند العاملين في المدارس الخاصة العربية في إمارة الشارقة***. الشارقة: منشورات دائرة الثقافة والإعلام، 259ص.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

-Adamiec, M. & Kozusznik, B.(1996).The efficient managerial activity sequence, the right trait in a right moment. ***Polish Psychological Bulletin***, 27, 2, 175-182.

-Atkinson, J.W. (1957). Motivational determinants of risk- taking behavior. ***Psychologic- al Review***, 64, 6, 359-372.

-Berry, L. M. (1998). ***Psychology at work: An introduction to industrial & organizati- onal psychology***, 2nd ed , Boston: McGraw-Hill.

-Christopher, J; Al-Habib; M., Al-Khatib, J. & Lanoue, D. (2001). Beliefs about work in the Middle East and the convergence versus divergence of values. ***Journal of World Business***, 36, 3, 223-244.

-Furnham, A.; Ford, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. ***Person- ality And Individual Differences***, 26, 6, 1035-1043.

-JalaJas, D.S. & Bommer, M. (1999). The Influence of Job motivation versus Downsizing on Individual Behavior ***Human Resource Development Quarterly***, 10, n.4, 329-341.

-Kleiber, D. (1985). Motivational reorientation in adulthood and the resource of leisure. In: D. Kleiber & M. Maehr (Ed.s), ***Advances in motivation and achievement***, (pp. 217-250), London: JAI press.

-Kranzusch, M. (1997). The effects of extrinsic & intrinsic reward systems on employee motivation. ***Dissertation Abstracts International***, 58, 1, p. 208 (A).

-Lee, M. A. (1992). Perceptions of catholic school teachers in Guam of job factors related to motivation. ***Dissertation Abstracts International***, 52, 10, p. 3492 (A).

-Lester P. & Chu, L. (1980). ***Personality factors and achievement motivation of women in higher education administration***, Eric No: ED197663, 25 p. 1980.

-McClelland, D.C. (1961). ***The Achieving Society***, New Jersey: Van Nostrand.

-McKenna, E. (2000).
3rd ed., Philadelphia: Psychology press.

-Mitchell ,T.R. (1999). The meaning of money :an individual -difference perspective. ***Academy of management***, 24, 3, 568-578.

-Muchinsky, P. M. (2000). ***Psychology applied to work: an introduction to industrial & organizational psychology***, 6th ed. California: Wadsworth.

-Panhwar, F. (1996). ***Literacy for women and their participation in the labour force in Pakistan***. ERIC No: ED 404059.

-Pinder, C. C. (1998). ***Work motivation in organizational behavior***. New Jersey: Prentice- Hall.

-Plattner, L. (1999). Education for self-assertiveness: A prerequisite for quality of life. Available on line: ***http://boleswa97.tripod.com/plattner.htm***.

- Ragins, B. & Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: a longitudinal perspective. ***Psychological Bulletin***, 105, 51-88.

- Sutherland, S. (1996). ***The international dictionary of psychology***, 2nd ed. New York: Crossroad Publish Co.

- Szymanski, E. M.; Enda, M. & Parker, R. M. (1995). Rehabilitation counselor work motivation, Job performance, and job satisfaction: An exploratory study and comments on Szymanski and Parker. ***Journal of Rehabilitation Administration***, 19, 1, 51-64.

-Valian, V. (1998). ***Why so slow? The advancement of women***. Cambridge: MIT press.

-Veroff, J. & Smith, D. (1985). Motives & values over the adult years. In: D. Kleiber & M. Maehr (Ed.s). ***Advances in motivation & Achievement*** (pp. 1-53), London: JAI press.

Achievement Motivation and its Relationship with Self-Assertiveness and Some Demographic Variables on a Sample of Office Employees

Dr. Ibrahim Shawky Abdel-Hamied
Ass. Professor
Psychology Dept.
Cairo University

A sample containing 240 office employees (178 males, 62 females) in two public institutions in the UAE were interviewed to clarify the relationships among achievement motivation, Self Assertiveness and some Demographic Variables. The participants completed two questionnaires of achievement motivation, and self Assertiveness.

Males scored significantly higher on achievement motivation than females. But these gender differences disappear in the married and highly educated women. Males were found to have a higher degree of assertiveness, more achievement motivation with the older age and increased assertiveness. But the motivation of females hav

Also, the results revealed that there is a positive relationship between achievement motivation and education level.

Other findings related to the differences in achievement motivation among groups, vary according to education level, marital status, monthly income, and nationality were clarified. The relationship of these findings to the related literature is discussed. To increase achievement motivation, the findings suggest the need for encouraging employees, especially the low educated women to upgrade their education level and self assertion.



المجلة العربية للعلوم الاداريــة

تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت - دولة الكويت
علمية محكمة تعنى بنشر الأبحاث الأصيلة في مجال العلوم الإدارية

- صدر العدد الأول في نوفمبر 1993
- تصدر كل أربعة أشهر ابتداء من يناير 1999م
- تهدف المجلة إلى المساهمة في تطوير ونشر الفكر الاداري والممارسات الادارية على مستوى الوطن العربي.
- تقبل المجلة الأبحاث الأصيلة والمبتكرة في مجالات الادارة، المحاسبة، التمويل والاستثمار، التسويق، نظم المعلومات الادارية، الأساليب الكمية في الادارة، الادارة الصناعية، الادارة العامة، الاقتصاد الاداري، وغيرها من المجالات المرتبطة بتطوير المعرفة والممارسات الادارية.

يسر المجلة دعوتكم للمساهمة في أحد أبوابها التالية:
- الأبحاث
- مراجعات الكتب
- ملخصات الرسائل الجامعية
- الحالات الادارية العملية
- تقارير عن الندوات والمؤتمرات العلمية.

الاشتراكات

الكويت 3 دينار للأفراد
15 دينار للمؤسسات
الدول العربية 4 للأفراد
15 دينار للمؤسسات
الدول الأجنبية 15 دولارا للأفراد
60 دولارا للمؤسسات

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير على العنوان التالي:

المجلة العربية للعلوم الإدارية
جامعة الكويت
ص.ب: 28558 الصفاة
دولة الكويت

هاتف/ فاكس: 4817028 أو 4846843
داخلي 4415-4416

مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة

د. صلاح عبد القادر النعيمي(*)

الملخص:

يتناول البحث موضوعًا يتركز في جانب تحديد مواصفات وقدرات "المفكر الاستراتيجي" في المنظمة. وقد أشارت الأدبيات إلى عدد من المحاولات التي هدفت إلى تلمّس واقع وطبيعة القدرات التي ينبغي توفرها في القائد، المفكر الاستراتيجي، غير أن تلك المحاولات – على الرغم من ندرتها – كانت تتسم بغلبة الأطر النظرية والتعبير عن تلك المواصفات والقدرات، بالاستناد إلى حوارات فكرية وارهاصات ذات علاقة بالشخصية الاستراتيجية.

ويستند البحث إلى اختيار مجموعة من المواصفات والقدرات التي تمثل حصيلة ما توفر للباحث من المصادر والمراجع العلمية التي أهتمت بالموضوع، وتم أختيار عينة مقصودة تضم عددًا من أساتذة الجامعات العراقية ومجموعة مقابلة من القيادات العلمية والإدارية في التعليم العالي شاركوا في تحديد أولويات كل من المواصفات التي تضمنتها استمارة الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض.

وقد تركزت نتائج البحث في إبراز وزن وأهمية مواصفات محددة للمفكر الاستراتيجي، قد توفر الخطوة الأولى باتجاه اعتماد سبل تطوير وتنمية قدراته في المستقبل ودوره في أداء المهمات الاستراتيجية وتحقيق الغايات العليا للمنظمة.

(*) عميد المعهد التقني – بابل – جمهورية العراق.

المقدمة:

استقطب مفهوم القيادة – عبر الزمن – اهتمام السياسيين والعسكريين والمفكرين، وقد شهدت مراحل تطور الفكر الإداري كتابات وأبحاث عديدة، تركزت باتجاه تحديد العلاقة والمقارنة بين المدير والقائد الإداري في إطار صياغة فلسفة واضحة في تحديد دور كل منهما، والإجابة على التساؤل شائع الاستعمال: هل أن كل مدير يمكن أن يكون قائدًا أو إستراتيجيًا بالضرورة ؟

إن التعامل مع الزمن وحركة التطور والتغيير – في ظل سيادة اللاإستقرار Unstability واللاتأكد Uncertainty – في وقتنا الحاضر، يستوجب تحديد مسارات وتوجهات المنظمة سعيًا إلى اختراق المجهول وتنمية القدرات الفكرية اللازمة لتصور احتمالات المستقبل واستحضار الوسائل المطلوبة للمواجهة.

وقد أشار (Mintzberg et al. 1998 : 11)، إلى أن تعامل الاستراتيجية لايقتصر مع مجزد ماهو "غير قابل للتنبؤ" وإنما يتعداه إلى "المجهول" أو "ماهو غير قابل للتعرف عليه"، لذلك فإن إدراك التحديات الكبيرة المحيطة بما هو خارج وداخل المنظمة، يتوقف – إلى حد بعيد – على إمكانية الإفادة القصوى من كل صنوف المعرفة والخبرة، ومن ما هو متاح لها من قدرات وإمكانات.. يُعد القائد (المفكر) الاستراتيجي واحدًا من عناصرها الأساسية، بالاستناد إلى قدرته على تصور مستقبل المنظمة وتحديد اتجاه الأعمال فيها.

أولاً: الإطار النظري

إن أهمية تحديد مواصفات المفكر الاستراتيجي، تكمن في تنامي دور الاستراتيجية ضمن إطار مفاهيم وتطبيقات الإدارة المعاصرة وتأسيسًا على ذلك سيتم التطّرق إلى المفاهيم الأساسية ذات العلاقة، تمهيدًا لإبراز المضامين الفكرية لقدرات الاستراتيجيين وأهميتها للمنظمة.

1- الاستراتيجية والاستراتيجيون

بالرغم من كل ما أورده الباحثون بصدد مفهوم "الاستراتيجية" (*) بوصفها خطة Plan أو مناورة Ploy، يُقصد من خلالها التفوق على المنافسين.

- نمط من القرارات Pattern أو موقف Position يعبر عن أسلوب التصرف لحماية المركز (الموقع) التنافسي.
- منظور Perspective أو عملية Process، تشمل عدداً من الأنشطة والأفعال المقصودة.

إلا أن التحديد الدقيق لهذا المفهوم يعد أمرًا من الصعب الوصول إليه بسبب تعدد مضامين العملية الاستراتيجية وتنوع أساليبها فالاستراتيجية وصفت بكونها شئ في داخل عقول الاستراتيجيين (Mintzberg 1987 : 11 -21) وهي ترتكز إلى قدرة الاستراتيجي على التفكير العميق، وأبعد من الاطار المحدد (المنظور) للمشكلة..إنها تعني توجيه أكثر من سؤال:

- كيف يمكن تصور ما سيحدث في المستقبل؟
- ماهي الخطوة (الخطوات) القادمة المطلوبة؟
- ما هي الوسائل والاستحضارات اللازمة لجعل تلك الخطوة في صالح المنظمة؟

1- 1 من هو الاستراتيجي ؟

تتكامل وجهات نظر الباحثين بصدد أهمية ودور "الاستراتيجي" ومسئوليته في نجاح أو فشل المنظمة.. وإذا كان البعض، يؤكد على تأثيرات (نفوذ) الإدارة العليا في مجال صياغة الاستراتيجية وصناعة القرارات الاستراتيجية وتحديد غايات وأهداف المنظمة في مواجهة التغير البيئي:

(*) بالامكان مراجعة المصادر التالية :
(Hunger & wheelen , 1998 :19-21) (Olderon & parker , 1996 :12) (Daft,1992:16,42).
(Quinn,1980:7) (Mintzberg &quinn,1996 :10-15) (Jones,1995 :257) (Morri ,1987:76-77).

(Daft,2001:50)) و Hitt, et al., 2001:490) و(Iaquinto& fredrickson,1997:63-75.

يشير آخرون إلى أن الاستراتيجيين يعملون غالبًا تحت عناوين متباينة، مثل: الرئيس الأعلى، المالك، رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، العميد الريادي (المقاول) (wright, et al., 1994:10) (David 2001:9) ويلاحظ أن النجاح الاستراتيجي، يرتبط بعدد أوسع من الأفراد (المدراء) في المنظمة.. وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة.. ومهارات فكرية فائقة، لذلك يحدد (الهيتي، 1997) أن "الاستراتيجي" هو الذي يمتلك المواصفات التالية:

- قدرته على (الإدراك، التحليل التشخيص والتركيب).. وتكون له توجهات داخلية وخارجية.
- مواصفات شخصية متميزة (مبدع، خلاق، نشيط، فاعل، مطور).

1 – 2 الفلسفة الشخصية:

اذا كان جوهر الاستراتيجية يتمثل في ضرورة تكوين وضع يكون من القوة والمرونة، وبطرق منتقاة، بحيث يساعد المنظمة في تحقيق غاياتها (Mintzberg 1998 ؛ 11 فإن على "الاستراتيجي" امتلاك القدرة (مجموعة القدرات) التي تعينه على التعامل مع الأوضاع المختلفة التي يمكن أن تواجه المنظمة الآن وفي المستقبل.

وتُعد فلسفة "المفكر الاستراتيجي" وقيمه، عاملاً مؤثرًا في صياغة الاستراتيجية التي تُشكل بناء على إدراكه لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية وما يحمله من خبرة وخصائص شخصية.

كما أن اختلاف الاستراتيجيين عن بعضهم يعود إلى فلسفتهم الشخصية التي تستند إلى (اتجاهاتهم، قيمهم، أخلاقياتهم، القبول بالمخاطرة، المسئولية الاجتماعية، الربحية، الأهداف قصيرة الأمد مقابل الأهداف بعيدة الأمد... ونمط المديرين). ((David 2001: 9

والتساؤل المهم، كيف يمكن للاستراتيجي أن يؤدي دوره المطلوب؟ وما هي القدرات والمواصفات التي ينبغي أن يمتلكها، لكي يكون قادرًا على حل المعضلات والمساهمة في تحقيق غايات المنظمة وضمان نجاحها وتفوقها يؤكد:

(WIT et al 1998:70) أن الاستراتيجيين يستخدمون منظور التفكير العقلاني Rational Thinking معتبرًا أن التفكير الاستراتيجي يستند إلى "النشاط العقلي" في التعامل مع المشاكل.

وأبرزت المحاولات الفكرية التي توفرت للباحث، عددًا من السمات ذات العلاقة بملامح شخصية الاستراتيجي تركزت في ثلاثة محاور أساسية هي: الرؤية الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، وسمات أخرى مرتبطة بصناعة القرار وأداء المهمات الاستراتيجية

وقد حدد (Hinterhuber & Popp 1992:105-113) في دراستهما الفريدة Are You A Strategist Or Just A Manager ? محفظة من الأسئلة التي يمكن أن نختبر من خلالها الاختلاف بين الاستراتيجي والمدير وعلى أساسها استندت دراسة (الخفاجي والبغدادي 2001) في محاولة للاستعانة " بالمنظور المعرفي " في تحديد ملامح الشخصية الاستراتيجية للمديرين.

2 – المضامين الفكرية لقدرات الاستراتيجيين:

يذكر (Burgelman 1983:61-70)، أن المديرين يتقدمون بعد أن يكونوا قد إكتسبوا سمعتهم الحسنة بوصفهم مديري أقسام أو رؤساء أقسام لأحد الفروع التشغيلية أو أكثر.. وعند وصولهم إلى مستوى الإدارة العليا يكونوا قد حققو لذاتهم إطارًا مرجعيًا ذا درجة عالية من الثبات بغرض تقييم المقترحات المتعلقة باستراتيجيات المنظمة وتخصيص الموارد.

إن استقراء طبيعة المهمات (النشاطات) التي ينبغي على المفكر الاستراتيجي القيام، بها يجعلنا نتحسس أهمية ودور "العقل" وتراكم الخبرة وتلك المهارات، التي يصعب توافرها لدى الكثيرين.

2 - 1 الرؤية الاستراتيجية STRATEGIC VISION:

تؤكد الشواهد التي يُشير إليها الباحثون، أن الجانب الأساسي في قدرات "الاستراتيجي" يعتمد على امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال... وهي التي تعينه على تصور ما يمكن أن يحصل في الساعات أو الأيام أو الشهور والسنوات القادمة وفقا لدرجة حساسية وأهمية الحدث (مجموعة الأحداث) ذات العلاقة.

وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة، على أنها "فن رؤية الاشياء غير المنظورة (غير الملموسة)" (Larwood et al. 1995:740) كما أنها " ذات علاقة باستكشاف المستقبل والحفاظ على توجهات المنظمة (Certo et al 1995:55)(Miller & DESS 1996:6) وهي تمثل، "الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين (Johnson & Scholes1997:15) وكان Hinterhuber&Popp, 1992:106 قد قدما وصفاً دقيقًا ومركزًا يشير إلى "أن الرؤية لاتعني الهدف.. وإنما هي نقطة موجهة، تدل (ترشد) حركة الشركات (المنظمات) باتجاه معين، وإذا ما كانت واقعية وتخاطب مشاعر العاملين وذكائهم فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة بالاتجاه الصحيح".

مما تقدم، يمكن الاستنتاج ان الرؤية عنصر مميز للمفكر الاستراتيجي " إتفقت بصدده آراء الباحثين والمفكرين.. حيث أُعتبرت:

- شكل من أشكال القيادة.
- إحدى المهمات العظيمة (الحساسة) التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة.
- نمطاً من قيم المنظمة ذات أبعاد فريدة تتعلق بمستقبلها.

وإن قدرة الاستراتيجي في إحداث التحول المطلوب في ثقافة المنظمة والتأثير في الآخرين باتجاه قبول وتبني ما يخطط لانجازه.. يُعد نجاحاً لتنفيذ رؤاه الاستراتيجية.

(Larwood,et al.,1995:740), (Green Wood& Hinings,1993:1052-1081),

(Thompson,1999:110), (Pitts& Lei 1996:8)

وتأسيسًا على ماتقدم، فالرؤية.. لاتعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا.

2 – 2 التفكير الاستراتيجيSTARTEGIC THINKING :

يشير ((WIT,et al., 1998:76) إلى أن عقــل الاسترتيجي عبارة عن جهاز معقد ومدهش.. ويضيف، نحن نفاجئ دائمًا بقوة العقل البشري، وبنفس المستوى غالبًا ما نندهش بمحدداته التي تؤثر في القدرات المعرفية للانسان، وهي:

- طاقة معالجة المعلومات.
- القدرة على الاحساس (التحسس) بالمعلومات.
- طاقة خزن المعلومات.

ويؤكد (Heracleous1998:485) في ضمن مخطط توضيحي إن الغرض من التفكير الاستراتيجي هو اكتشاف الجديد تصور الاستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل.

وبشكل أكثر وضوحــاً (الاختلاف عن الحاضر) لذلك فإن عملية التفكير تشمل (التركيب Syntheti، التباين/ الاختلاف Divergent الابتكار / الخلق Creative) وتأسيساً على ذلك، عّد "التفكير الاستراتيجي" عنصرًا مهمًا في التخطيط الاسترتيجي، وهو يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوفر لدى الاستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرتة الشخصية، والمصادر الخارجية) ويتطلب التفكير الاستراتيجي، ان تتوفر لدى المعنيين أبعاداً فكرية غير إعتيادية، تتيح لهم إمكانية:

- التصور Imagination
- الحدس Intution والتأمل Reflect
- التبصر Insight والإدراك Perception

بهدف اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل.. تمهيداً لتهيئة الاستحضارات اللازمة للقرار الاستراتيجي، هذه القدرات استخدمها العلماء والباحثون في تفسير الظواهر المختلفة في حياتنا على مر العصور وقد تطلب التغيير والتطور التكنولوجي الهائل في حياتنا، أن تتوفر لدى المديرين والمسئولين والقادة الاستراتيجيون في منظماتنا، قدرات أكثر اتساعًا، تستند إلى النظرية المعرفية Congnition Theory لتنمية الفكر وطرق استخدامه في مواجهة التعددية والاختلاف والتباين في الظواهر والمشاكل الحالية والمحتملة.

وفي هذا الصدد يذكر (Kenichi Ohmae) في مقالةThe Art Of Japanese Business إن معايشته في عدد من الشركات اليابانية الكبيرة أوصلته إلى حقيقة عدم وجود مخططين استراتيجيين كبار فيها.. وإنما لديهم "استراتيجيون" يتمتعون بفطنة طبيعية وذكاء بمستوى عال. (WITet al. 1998:93).

2 – 3 القرار الاستراتيجي Strategic Decision:

تتُخذ القرارات الاستراتيجية عادة، تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات...إذ يُشار إلى أنها تصنع مع وجود معلومات تكون غير كاملة دائمًا وخاطئة غالبًا بسبب سيادة حالة اللاتأكد في المستقبل (Macmillan & Tampoe 2000:12) لذلك، فإن مثل هذه القرارات.... تستوجب توفر قدرات متميزة، خاصة وإن معظمها يكون في إطار نظرة شمولية لمستقبل المنظمة. ويذكر (Mintzberg & Quinn 1996:4) أن القرارات الاستراتيجية تحدد الاتجاه العام للمشروع (المنظمة) وحيويته إذا وأنها تساعد في:

- صياغة الغايات الحقيقية.
- رسم الحدود الواسعة التي تعمل المنظمة في إطارها.
- تملي طبيعة الموارد التي ينبغي أن يصل إليها المشروع.
- تحدد الأنماط الرئيسة التي سيتم توزيع الموارد بموجبها.
- تحدد فاعلية المشروع.
- جعل ميدان العمليات هو (الإدارة من أجل الكفاءة).

وبناء على ماتقدم تبدو مهمة "المفكرالاستراتيجي" أكثر صعوبة في مجال صناعة القرارات الاستراتيجية التي ينبغي أن تحقق حالة التوازن بين واقع المنظمة ومتطلبات بيئتها ومستقبلها في ظل ظروف اللاتأكد.

ومن هذا يؤكد (Hunger & Wheelen 1998:18) أن القرارات الاستراتيجية لا تشبه القرارات الأخرى وهي تشير إلى مستقبل المنظمة في الأمد البعيد.

كما يوضح (Thompson 1999:86) أن صناعة القرار عملية مرتبطة بوجود مشكلة، وهي تؤخذ غالبًا بمعنى إيجاد حل للمشكلة، مما يضفي على صناع القرار الاستراتيجي، مسئولية مضافة.. نتيجة ارتباط ما سيحدث للمنظمة – في كثير من الأحيان – بنتائج قراراتهم حيث يرتبط التنفيذ الفعال للاستراتيجيات بالقرارات ذات العلاقة.

وتؤكد الشواهد أن الدراسات الخاصة بصناعة القرار توصلت إلى أن صانعي القرار يقيمون البدائل التي تمهد طرق التنفيذ... وبالتالي فإن دور الاستراتيجي يكون أكثر وضوحًا في خلق "الموائمة" بين السياسات الوظيفية والأنشطة الضرورية وبالشكل الذي ينسجم مع متطلبات استراتيجية المنظمة (NUTT, 1998:1148) (PORTER 1996:70 - 73).

واستنتاجًا مما تقدم، تبرز أهمية القيادة المنسقة والمسئولة والملتزمة للمفكر الاستراتيجي إلى جانب قدرته على التأثير في مجرى الأحداث بالاتجاه الذي يجعل قرارته الاستراتيجية تصب في صالح بناء وتوسيع موارد وقدرات المنظمة.

ثانيا : منهجية البحث

1- مشكلة البحث وهدفه:

تباينت الآراء والأفكار المطروحة بصدد طبيعة وقدرات "القائد".. "المفكر" الاستراتيجي وفقًا لتباين الفلسفة التي تبناها الباحثون وزاوية اختياراتهم وثقافتهم في مجال دراسة المنظمة والسلوك التنظيمي، وقد توصلت بعض الدراسات – بالرغم من ندرتها – إلى تحديد ملامح متعددة لشخصية الاستراتيجي، إلا أنها اعتمدت أسلوب المحاورة الفكرية

ومخاطبة العقل في تشخيص تلك الملامح التي لم يجر اختبارها أو التثبت من حقيقة ومستوى أهميتها وأولوياتها عمليًا.

وبناء على ما ذكر في أعلاه يتركز هدف البحث الحالي في محاولة الإجابة عن التساؤلات التي طالما أثيرت في هذا المجال ولا تزال بحاجة إلى مساهمات علمية جادة.

- من هو الاستراتيجي ؟ وما هي حقيقة المواصفات التي ينبغي أن تتوفر لديه ؟
- ما المضامين الأساسية لفلسفة الشخصية ؟ وما دوره في أداء المهمات الاستراتيجية؟

على أمل أن تُثير النتائج التي يتم التوصل إليها، اهتمامات الباحثين وإدارة المنظمات لتشخيص وتنمية قدرات المديرين (الأفراد) ذوي المهارات الفكرية في مجال صناعة القرارات الاستراتيجية وتحديد توّجهات المنظمة للأمد البعيد.

2- فرضية البحث:

تعمل المنظمات في بيئة تتصف بكونها متغيرة وغير مستقرة غالبًا، لذلك يتوقف نجاحها وتفوقها على ما تمتلكه من قدرات وإمكانات.. يعّد "المفكر الاستراتيجي" واحدًا من دعائمها الأساسية.

ولغرض تفحص إمكانية تحديد مواصفات المسئولين عن صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة بالاستناد إلى أكثر من رأي من بين مجموعة الخبرات المتاحة، يستند البحث الحالي إلى فرضية أساسية مفادها :

"عدم وجود اختلاف في وجهات نظر الأساتذة (الأكاديميين) والقادة (العمليين) في تحديد مستوى ودرجة أهمية مواصفات معينة للمفكر الاستراتيجي".

3- أداة البحث و اختبار نتائجها:

تأسيسًا على ما تقدم.. فقد شكلت الآراء والأفكار التي وردت في أدبيات الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وبالذات ما توصل إليه كل من :

(Hinterhuber & Popp 1992) و (الخفاجي والبغدادي، 2001) في دراستيهما بصدد تحديد ملامح شخصية الاستراتيجي (أنظر الملحق 2) إطارًا مرجعيًا اعتمده الباحث في تصميم استمارة استقصاء، تعُد محاولة غير مسبوقة – قدر ما أطلع عليه الباحث – لتثبيت مواصفات "المفكر الاستراتيجي" في المنظمة وتحديد الأهمية النسبية لقدراته المطلوبة. وقد شارك في إغناء (استمارة الاستقصاء) عدد من الأساتذة في اختصاصات الإدارة العامة و إدارة الأعمال.

كما جرى اختبار ثبات الإجابات بتكرار توزيع الاستمارة على عينة تجريبية مؤلفة من (20) مستجيبا"، وزعّت على فترتين متباعدتين (خلال مدة شهرين) حيث تم الحصول على إجابات (14) منهم واختبار النتائج التي كانت "متوافقة" باستخدام الحاسوب، برنامج SPSS PC وبلغ معامل الثبات لاستمارة الاستبيان وفقا" لمتغيراتها الأساسية كما يأتي :

نوع الاختبار	متغيرات الفلسفة الشخصية	متغيرات أداء المهمات الاستراتيجية	متغيرات المضامين الفكرية للاستراتيجي			نتائج الاختبار لمتغيرات الاستمارة ككل
			الرؤية	التفكير	القرار	
Cronbach Alfa	94.56	60.66	71.69	63.62	61.97	70.50

واختار الباحث عينة مقصودة، تتألف من (50) أستاذًا جامعيًا بمرتبة علمية (أستاذ، أستاذ مساعد) و (50) من قيادات التعليم العالي والبحث العلمي بهدف الحصول على إجابات متوازنة تربط بين الجانبين الأكاديمي (النظري) والتطبيقي (العملي) في التعبير عن مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة.

وبلغ عدد الاستمارات التي أخضعت للتحليل (87) استمارة، (41) منها للأساتذة و (37) استمارة للقادة.

4- المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الوسائل الإحصائية التالية، لقياس النتائج واختبار فرضية البحث.

4-1 الوسط الحسابي الموزون Weighted Mean

لتحديد مستوى و أهمية كل من المواصفات قيد الدراسة، (من وجهة نظر الأساتذة والقادة في التعليم العالي)، على وفق مقياس " ليكرت الخماسي "

$$Mw = \frac{(X_1.W_1 + (X_2.W_2) ... + (Xn.Wn)}{\sum X_1, X_2 .., X_n}$$

على افتراض أن:

$X_1, X_2 \quad X_n$ تمثل قياسات عينة قوامها (n)

$W_1, W_2, \quad W_n$ تمثل أوزان هذه المفردات

4-2- الانحراف المعياري Standard Deviation:

لقياس شدّة تركز أو تشتت الإجابات عن المتوسط لكلا الفئتين.

4-3- المختبر الإحصائي (t test) باستخدام برنامج spss :

لاختبار فرضية البحث في تحديد مدى وجود فروقات معنوية بين إجابات الأساتذة والقادة لمتغيرات البحث الأساسية أو التوافق في الإجابات بشأن مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، التي تضمنتها استمارة الاستقصاء.[*]

(*) شارك في الإجابة على استمارة الاستقصاء الأساتذة من جامعات (بغداد ، الموصل ، البصرة ، القادسية) وكلية التراث الأهلية الجامعة... أما على مستوى القيادات... فقد أجاب على استمارة الاستبيان أصحاب المواقع القيادية في وزارة التعليم العالي (وكيل وزارة ، المستشار ، رؤساء الجامعات، المدراء العاملين في الوزارة ، عمداء الكليات ومعاونيهم ، رؤساء الأقسام العلمية ، بعض مدراء المراكز البحثية في الجامعات

ثالثا: تحليل الإجابات ومناقشة النتائج:

بغية تحديد وزن ومستوى أهمية كل من المواصفات (القدرات) التي أكد عليها الباحثون والمفكرون... جرى تحليل إجابات أساتذة الجامعات والقادة في التعليم العالي لتشخيص طبيعة مواصفات المفكر الاستراتيجي من وجهة نظرهم.

1- الأبعاد المؤثرة في شخصية المفكر الاستراتيجي

تظهر نتائج الجدول (1) ما يأتي:

- هناك تأكيد على أهمية الخبرة الشخصية معبراً عنها بسنوات الخدمة في مجال العمل (تؤشر نسبة، 61% من إجابات الأساتذة، 43.2% من إجابات القادة، 52.6% على المستوى الإجمالي..
- ضرورة أن تكون سنوات الخدمة أكثر من (15) سنة، وهناك نسب أقل تؤشر على ضرورة أن لا تقل خبرة الاستراتيجي عن (10) سنوات في مجال العمل.
- توضح النتائج أيضًا، تحديد إجابات كل من الأساتذة (41.5%) والقادة (48.6%) و (44.8% إجمالاً) أن خدمة المفكر الاستراتيجي في منصب قيادي ينبغي أن لا تقل عن (5) سنوات في أي حال... وأن الإجابات - بشكل عام - تميل باتجاه تزايد أهمية متغير الخبرة في موقع قيادي.
- وفيما يخص المؤهل العلمي تبين نتائج الجدول ذاته، أن هناك توجهاً عاماً نحو تأشير أهمية أن يكون المفكر الاستراتيجي حاصلاً على شهادة عليا تؤهله لأداء المهمات المطلوبة. وأن إجابات الأساتذة باتجاه حصوله على شهادة الدكتوراه (نسبة 87.8%) هي الأكثر ميلاً في هذا المجال.

ويلاحظ أن النتائج - بشكل عام - تؤكد أهمية التراكم المعرفي (نظريًا وتطبيقيًا) بالاتجاه الذي يوفر للقائد (المفكر) الاستراتيجي، فرصة تكوين تصورات شمولية والقدرة على صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها، بالشكل المطلوب.. على الرغم من وجود قناعة لدى الباحث - في ضوء قراءته وما ينبئ به التاريخ - أن هناك

حالات لبروز إمكانات استراتيجية عند بعض القادة أو المديرين والمسؤولين دون امتلاكهم للتحصيل العلمي المناسب.. إلا أن طبيعة الظروف الحتمية التي تحيط بمنظماتنا، وتطور تقنيات العلم والمعلوماتية في العصر الحالي، جعلت من توافر مواصفات الخبرة الشخصية والمؤهل العلمي المناسب ضرورة ملحة لمواكبة التغير السريع والهائل في مجالات الحياة كافة.

2- الفلسفة الشخصية وأداء المهمات الاستراتيجية:

يتضح من معلومات الجدول (2) أن إجابات الأساتذة والقادة (شاغلي المناصب الإدارية والعلمية في التعليم العالي) توافقت إجمالا في تشخيص مستوى ودرجة أهمية الفلسفة الشخصية للمفكر الاستراتيجي، إذ بلغ الوسط العام لإجاباتهم (3.53، 3.18) درجة على التوالي وفقاً لمقياس ليكرت المؤلف من (5) درجات... مما يعطي وزناً بدرجة تفوق المتوسط قليلاً لمستوى أهمية "الفلسفة الشخصية" بشكل عام.

وفيما يخص "أداء المهمات الاستراتيجية"، تشير إجابات الأساتذة إلى تحديد مستوى بدرجة عالية لدور "المفكر الاستراتيجي" في هذا المجال... بلغ الوسط العام (4.04) درجة، بينما بلغ الوسط العام لإجابات القادة (3.31) درجة.

وتظهر النتائج الانحراف المعياري لإجابات الأساتذة والقادة (0.2782، 0.2367) فيما يخص متغيرات الفلسفة الشخصية و(0.2252، 0.0971) لمتغيرات أداء المهمات الاستراتيجية.. أن الإجابات تتركز حول الوسط العام.

ولإعطاء صورة أكثر تفصيلاً، فيما يخص المتغيرات الفرعية.. يتبين أن الأساتذة حددوا وزناً عاليًا لمتغير (أخلاقيات العمل)، المتوسط الموزون (4.07) درجة، بينما أعطى القادة وزناً أعلى لمتغيري الاتجاهات والقيم الشخصية (4.24) درجة والاهتمام بالمسئولية الاجتماعية (4.38) درجة، حيث توضح النتائج أهمية أن يسعى المفكر الاستراتيجي في فلسفته الشخصية إلى ترسيخ القيم العامة التي تعزز دوره في خدمة المنظمة والمجتمع.

كما يتضح، أن إجابات الأساتذة حددت وزناً عالياً لكل من متغيرات (التشخيص والتحليل البيئي 4.07 درجة) (تنظيم و إدارة المعلومات 4.29) (تطوير خطط العمل الميدانية 4.32 درجة)، (التخطيط وصياغة الاستراتيجية 4.61 درجة) في مجال أداء المهمات الاستراتيجية.. بينما ركزت إجابات القادة على متغير (التقويم الاستراتيجي 4.24 درجة)، مما يؤكد أهمية دور المفكر الاستراتيجي في مجال العمليات الاستراتيجية.

3- المضامين الفكرية لقدرات المفكر الاستراتيجي:

توضح نتائج الجدول (3) أن إجابات أساتذة الجامعات تؤشر وزناً أعلى من الأهمية - وفق مقياس ليكرت - لكل من القدرات الأساسية التي يحتاجها المفكر الاستراتيجي أساساً في أداء نشاطاته الاستراتيجية، إذ بلغ الوسط العام لكل من.. الرؤية الاستراتيجية (3.86) درجة مقابل (3.30) درجة، الوزن الذي حددته إجابات القادة.. والتفكير الاستراتيجي (4.12) درجة مقابل (3.43) درجة.. والقرار الاستراتيجي (3.67) درجة مقابل (3.60) درجة تمثل إجابات القادة.

وبشكل عام، يمكن القول أن هناك تركيزاً من قبل الأساتذة على ضرورة امتلاك المفكر الاستراتيجي بدرجة عالية للمتغيرات الفرعية التالية:

في مجال الرؤية الاستراتيجية:

- التمتع برؤية ذات أبعاد شمولية (المتوسط الموزون 4.73 درجة).
- تهيئة الوسائل المرتبطة باستكشاف المستقبل (المتوسط الموزون 4.27 درجة).
- امتلاكه للحس الفطري ورؤية الأشياء غير المنظورة (المتوسط الموزون 4.20 درجة).

بينما أكدت إجابات القادة (العمليين)، أهمية الرؤية ذات الأبعاد الشمولية للمفكر الاستراتيجي والتي يحدد من خلالها اتجاه الأعمال (بلغ المتوسط الموزون 4.43) وهي اكثر القدرات التي أكدت على أهميتها إجابات كل من الأساتذة والقادة في مجال الرؤية الاستراتيجية.

في مجال التفكير الاستراتيجي:

حددت إجابات الأساتذة وزنًا أعلى لكل من أبعاد التفكير الاستراتيجي :

- الحدس (المتوسط الموزون 73ر4 درجة).
- التصور (المتوسط الموزون 66ر4 درجة).
- الإدراك (المتوسط الموزون 02ر4 درجة).

ووزناً بدرجة عالية لقدرات التفكير الإبداعي

- الفطنة / الذكاء الطبيعي (المتوسط الموزون 4.29 درجة)
- مرونة التفكير (المتوسط الموزون 4.29 درجة)

ويلاحظ أن هذه النتائج تشير إلى تأكيد الأساتذة على ضرورة امتلاك المفكر الاستراتيجي لمؤهلات ذات علاقة بالموهبة والحس الفطري، إلى جانب أهمية المرونة في التفكير.. إذ توافقت إجابات الأساتذة والقادة في تحديد درجة عالية من الأهمية لهذه المقدرة، (بلغ المتوسط الموزون 4.29، 4.29 درجة) على التوالي، مما يعزز ضرورتها للمفكر الاستراتيجي.

في مجال القرارات الاستراتيجية:

توضح نتائج الجدول (3) أيضًا، أن إجابات الأساتذة ميزت أهمية القدرة على تحديد توجهات المنظمة ونطاق أعمالها (بلغ المتوسط الموزون 4.20 درجة) وذلك ما يتوافق مع إجاباتهم السابقة بصدد أهمية قدرة المفكر الاستراتيجي على تحديد توجهات المنظمة في مجالي الرؤية والتفكير الاستراتيجي. كما أوضحت الإجابات أهمية التركيز على ضرورة امتلاك المفكر الاستراتيجي قدرة البحث على الفرص الجديدة واستغلال المتاحة (المتوسط الموزون 4.15 درجة). وبما يتناسب مع توجهات القادة كانت إجاباتهم تحدد وزناً عالياً لكل من متغيرات :

- مساهمة الاستراتيجي في صناعة الغايات العليا للمنظمة (المتوسط الموزون 4.24 درجة)
- دوره في القيادة المنسقة والملتزمة نحو الغايات العليا (المتوسط الموزون 4.05 درجة)
- توفيره لمقومات حشد الإمكانات (المتوسط الموزون 4.03 درجة)

جداول بالعرض

جدول (1)

أبعاد شخصية المفكر الاستراتيجي

المتغيرات (الخصائص الشخصية)	إجابات الأساتذة		إجابات القيادات الإدارية والعلمية		إجمالي الإجابات	
	ك *	النسبة المئوية	ك	النسبة المئوية	ك	النسبة المئوية
1 – الخبرة الشخصية (سنوات الخدمة في مجال العمل)						
• اقل من 5 سنوات	–	–	–	–	–	–
• (5) – اقل من (10)	–	–	10	%27	10	%12.8
• (10) – اقل من (15)	16	%39	11	%29.8	27	%34.6
• (15) سنة فأكثر	25	%61	16	%43.2	41	%52.6
2 – سنوات الخدمة في منصب قيادي						
• اقل من 5 سنوات	4	%59.8	2	%5.4	6	%57.7
• (5) – اقل من (10)	17	%41.5	18	%48.6	35	%44.8
• (10) – اقل من (15)	12	%29.2	12	%32.5	24	%30.8
• (15) سنة فأكثر	8	%19.5	5	%13.5	13	%16.7
3 – التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي)						
• إعدادية	–	–	1	%2.3	1	%1.2
• دبلوم فني / بكالوريوس	5	%12.2	7	%18.9	12	%15.3
• دبلوم عالي / ماجستير	–	–	6	%16.2	6	%7.6
• دكتوراه	36	%87.8	23	%62.2	60	%76.9

* ك / التكرارات

** إجمالي عدد الإجابات للأساتذة (41) وإجمالي إجابات القيادات العلمية والإدارية (37) .

جدول (2)

وزن واهمية متغيرات الفلسفة الشخصية واداء المهمات الاستراتيجية

من وجهة نظر الاساتذة والقادة في التعليم العالي

المتغيرات	المتوسط الموزون: اجابات الاساتذة	المتوسط الموزون: اجابات القيادات	المتغيرات	المتوسط الموزون: اجابات الاساتذة	المتوسط الموزون: اجابة القيادات
* الفلسفة الشخصية			* اداء المهمات ا لاستراتيجية		
-الاتجاهات والقيم	3.35	4.24	- التشخيص والتحليل البيني	4.07	2.95
- اخلاقيات العمل	4.07	3.27	- تنظيم وادارة المعلومات	4.29	3.95
- القبول بالمخاطرة	3.29	2.11	- فلسفة المنظمة	3.34	3.30
- المسؤولية الاجتماعية	3.54	4.38	- تطوير الخطط الابداعية	4.32	3.54
- تحقيق الربح لتغطية النفقات	2.85	2.19	- التخطيط وصياغة الاستراتيجية	4.61	3.24
- التوازن بين الاهداف	3.98	3.97	- التنفيذ الاستراتيجي	3.59	2.51
- تعزيز الثقافة التنظيمية	3.27	2.65	- المبادرة الاستراتيجية	3.51	2.78
- العلاقات التكامليةمع الاخرين	2.98	3.54	- التقويم الاستراتيجي	3.98	4.24
الوسط العام (اجمالاً)	3.53	3.18	- الوسط العام (اجمالاً)	4.04	3.31
الانحراف المعياري std.Deviation	.2782	.2637	S	.0971	.2252
قيمة t	.348		T	2.502	
df	10.098		df	13.109	
* Sig (2- tailed)	.735		sig	.026	

* اعتمدت قيمة AFLAبمستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

جدول (3)

يوضح وزن وأهمية القدرات الأساسية للمفكر الاستراتيجي من وجهة نظر الأساتذة والقادة في التعليم العالي

المتغيرات	المتوسط الموزون لإجابات الأساتذة	المتوسط الموزون لإجابات القادة	المتغيرات	المتوسط الموزون لإجابات الأساتذة	المتوسط الموزون لإجابات القادة	المتغيرات	المتوسط الموزون لاجابات الاساتذة	المتوسط الموزون لاجابات القادة
• الرؤية الاستراتيجية			• التفكير الاستراتيجي			• القرارات الاستراتيجية		
– امتلاك الحس الفطري	4.20	3.22	الابعاد :			صناعة القرار:		
– شمولية الرؤية	4.73	4.43	– التصور	4.66	2.03	– صياغة الغايات العليا	3ر68	4.24
– التعامل مع المجهول	3.61	3.46	– الادراك	4.02	3.97	– تحديد توجهات المنظمة ونطاق اعمالها	4ر20	3.73
– وضوح الرؤية	3.59	3.24	– التبصر	3.59	2.86	– بناء وتوسيع الموارد	3ر77	3.27
اقناع الأخرين للأيمان برؤيته	3.56	2.19				البحث وأستثمار الفرص	4ر15	3.05
– تحويل الرؤية الى واقع	3.73	3.35	– الحدس	4.73	2.94			
– تهيئة الوسائل المرتبطة بأستكشاف المستقبل	4.27	3.27	التفكير الابداعي:			مقومات القرار		
– توحيد الجهود باتجاه الغايات العليا	3.15	3.24	– الفطنة (الذكاء الطبيعي)	4.29	3.51	– التأثير في مجرى الاحداث	3	3.21
			– الابتكار	3.61	3.94	– حشد الامكانات	3ر02	4.03
			– الابداع	3.78	4.03	– المناورة	3ر66	3.22
			– المرونة	4.29	4.19	– القيادة المنسقة والمسؤولة	3ر85	4.05
– الوسط العام(اجمالاً)	3.86	3.30	– الوسط العام (اجمالا)	4.12	3.43	–الوسط العام (اجمالاً)	3ر67	3.60
الانحراف المعياري S	.1222	.1445	S	.0712	.1234	S	.1553	.1004
t	2.175		t	2.212		t	.289	
Df	13.474		Df	11.319		Df	13.985	
Sig (2-tailed)	.048		Sig	.048		Sig	.777	

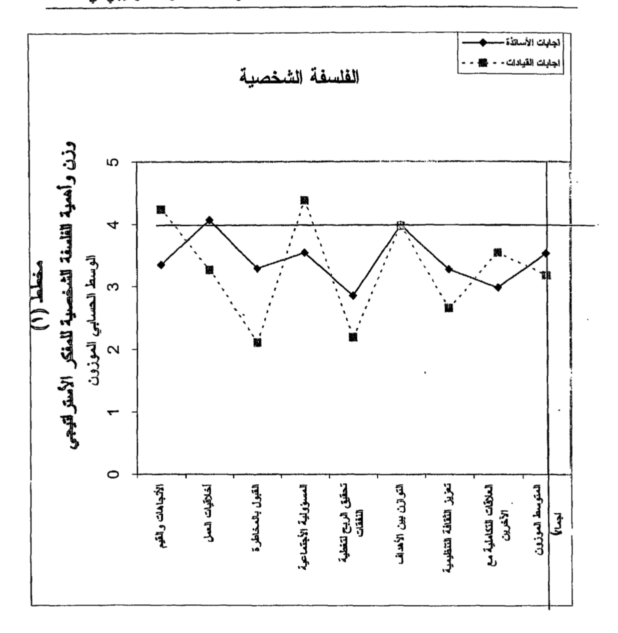
4- نتائج المختبر الإحصائي (t test):

لاختبار فرضية البحث والتحرّي عن مدى وجود اختلاف بين إجابات الأساتذة والقادة في تحديد مستوى ودرجة أهمية مواصفات المفكر الاستراتيجي، تم قياس النتائج العامة عند مستوى معنوية (α=0.05).. وتظهر نتائج الجدولين (2، 3) ما يأتي :

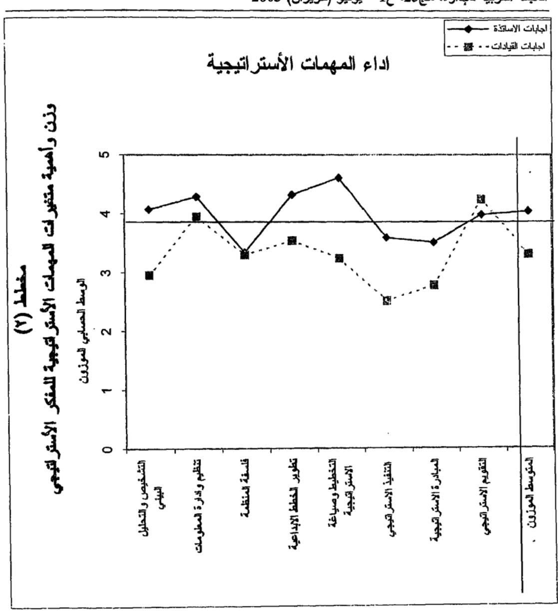
4-1- قبول فرضية البحث (Ho) فيما يخص متغيرات (الفلسفة الشخصية) ومتغيرات (القرار الاستراتيجي)، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات الأساتذة والقادة في التعليم العالي، وبلغت قيمة (t) (0.389 ، 0.348) لكل منهما على التوالي بمستوى معنوية 0.777، 0.735 وهي أعلى من قيمة (α = 0.05) مما يشير إلى توافق تلك الإجابات في تأشير مواصفات المفكر الاستراتيجي التي يتضمنها هذين المتغيرين.

4-2- قبول الفرضية البديلة (H1) فيما يخص متغيرات (أداء المهمات الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي)، إذ بلغت قيمة (t) لكل منهم (2.212 2.1752.502) على التوالي بمستوى معنوية (0.048، 0.048، 0.026) وهي اقل قيمة من (α = 0.05) مما يشير إلى وجود فروقات معنوية واختلاف في وجهات نظر الأساتذة والقادة بشأن هذه المتغيرات وإن كانت بدرجات محدودة، حيث تقاربت مستويات المعنوية لمتغيرات الرؤية والتفكير الاستراتيجي من(0.05) ومن المحتمل أن تعود أسباب التفاوت المحدود إلى تأثر كل من الأساتذة والقادة بطبيعة العمل والواجبات التي يمارسونها.

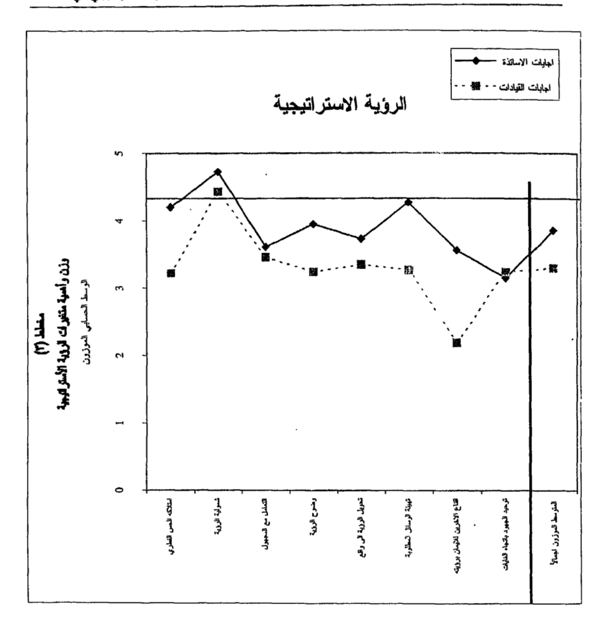
وبشكل عام توضح النتائج إجمالاً وجود توافق نسبي في الإجابات بصدد متغيرات البحث مما يجعل بالإمكان اعتماد المواصفات التي تم تحديدها في ضوء نتائج المتوسطات الموزونة، وكما توضحه المخططات (1) – (5) التي تظهر أهمية المواصفات التي أعطتها إجابات الأساتذة والقادة وزناً أعلى من بين المواصفات (القدرات) العامة للمفكر الاستراتيجي.



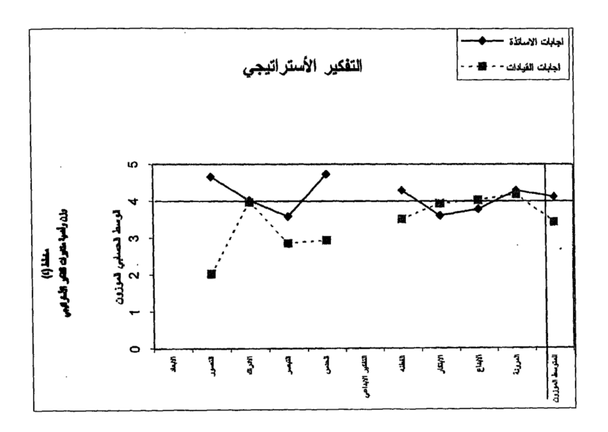
مخطط (1)
وزن وأهمية الفلسفة الشخصية للمفكر الاستراتيجي

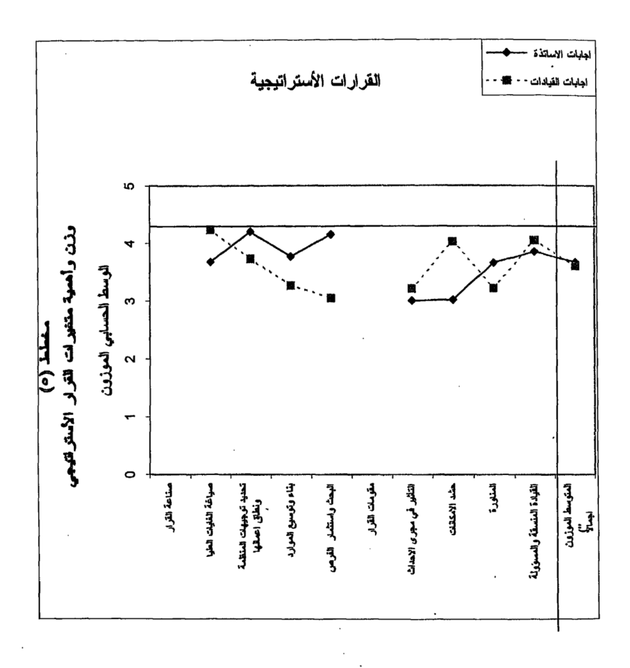


مخطط (٢)
وزن وأهمية متغيرات المهمات الأستراتيجية للفكر الأستراتيجي



مخطط (٣)
وزن واهمية متغيرك الرؤية الاستراتيجية
الوسط الحسابي الموزون


التفكير الأستراتيجي
اجابات الاساتذة
اجابات القيادات
0
1
2
3
4
5



شكل (٥)
وزن وأهمية متغيرات القرار الأستراتيجي

رابعا: الاستنتاجات والتوصيات:

1- الاستنتاجات:

- أبرزت آراء الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وجود عدد كبير من المواصفات والقدرات التي تعد ضرورة أساسية للمفكر الاستراتيجي في المنظمة.
- تبين من نتائج تحليل إجابات الأساتذة والقادة في التعليم العالي أن هناك أهمية واضحة للتراكم المعرفي والخبرة التطبيقية للمفكر الاستراتيجي بالاستناد إلى سنوات الخبرة في مجال العمل والتحصيل العلمي المناسب.
- أظهرت نتائج تحليل المتوسطات الموزونة للإجابات، وجود توافق نسبي في تحديد مواصفات (قدرات معينة).. يمكن اعتبارها عوامل ومتغيرات أساسية في تشخيص "من هو المفكر الاستراتيجي" وتوضح المخططات التي جرى عرضها في البحث وزن وأهمية هذه المواصفات.
- أوضحت نتائج المختبر الإحصائي (t test) بشأن المتغيرات الأساسية للبحث عدم وجود فروقات معنوية بين إجابات الأساتذة والقادة فيما يخص متغيرات (الفلسفة الشخصية والقرار الاستراتيجي)، بينما كان هناك اختلاف وتفاوت نسبي محدود بين الإجابات لكل من متغيرات (أداء المهمات الاستراتيجية، الرؤية، التفكير الاستراتيجي) والتي قد تعود أسبابها إلى تأثر الفئتين (الأساتذة والقادة) بواقع حال وطبيعة النشاط الذي يمارسه كل منهما.
- يعتقد الباحث – قدر تعلق الأمر بنتائج البحث – أن المكتبة العراقية والعربية لا تزال بحاجة إلى دراسات وأبحاث ذات علاقة بترسيخ مفاهيم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية ودور المفكر الاستراتيجي في تحقيق " الريادة والتفوق " لمنظماتنا.

2- التوصيـــــات:

إن طبيعة الظروف والتغيرات التي تواجه منظمات اليوم.. تستدعي ضرورة التوصية بتنمية قدرات القادة والمديرين في مجال فهم، "كيف يمكن التفكير استراتيجياً... وما هي سبل إدارة وتوجيه إمكانات المنظمة في تحقيق غاياتها حاضراً ومستقبلاً.. وفي ضوء نتائج البحث، نوصي بما يأتي :

أ- ضرورة تفهم الإدارات العليا طبيعة ومستوى أهمية كل من القدرات التي ينبغي أن يمتلكها المفكر الاستراتيجي.

ب- تركيز اهتمام المنظمات في مجال تشخيص قدرات (الأفراد) من بين مجاميع المدراء والأشخاص المؤهلين لشغل مراكز وظيفية ذات علاقة بتوجهات المنظمة واستراتيجياتها.

ج- التأكيد على أهمية القيم العامة وأخلاقيات العمل ضمن مواصفات الفلسفة الشخصية للمفكر الاستراتيجي ذات العلاقة بتعزيز دوره في خدمة المنظمة والمجتمع.

د- ترسيخ المضامين الفكرية لقدرات المفكر الاستراتيجي وتهيئة برامج متفوقة ذات مستوى متقدم لاختبار قابلية المديرين في مجال الرؤية الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ ومتابعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية.

هـ- تثير نتائج البحث الحالي.. تساؤلات جديدة مرتبطة بتشخيص قدرات المفكر الاستراتيجي في منظماتنا، مما يتطلب :

- العمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية قدرات الاستراتيجيين على المستوى التنظيمي.

- اعتماد الوسائل المناسبة وسبل التخطيط العلمي المدروس في تهيئة القادة المفكرين وضمان الاستمرارية في توفير البدائل لتغطية احتياجات المستقبل.

- إثارة انتباه الإدارت الإدارت العليا حول أهمية وضع سياقات وخطط شاملة لتعزيز جانبي الخبرة العملية والتراكم المعرفي للأفراد (المديرين) والقيادات.. بما يتيح فرص التعامل مع متطلبات المستقبل بمنظور استراتيجي.
- إثارة انتباه الباحثين نحو إجراء مزيد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بـــ (دور المدير.. المفكر.. القائد الاستراتيجي) في مواجهة التحديات المعاصرة انسجامًا مع التطور الحاصل في إدارة المنظمات إقليميًا وعالميًا، ويمكن في هذا المجال اقتراح عناوين واتجاهات البحوث المستقبلية التالية:

- أثر الصفات الوراثية والخبرة العملية في تكوين وإعداد المفكر الاستراتيجي.
- تكامل مواصفات المدير والقائد والمفكر الاستراتيجي في خدمة الأهداف التنظيمية.
- مواصفات المفكر الاستراتيجي وإدارة المعرفة.
- أسس إعداد برامج تنمية قدرات المفكر الاستراتيجي في المنظمة.

المراجــع

أولاً : الكتب

1 Certo, S.C; Peter j. p ; and Ottensmeyer. ***The strategic maltreatment Process***. U.S.A. 3rd. ed., Richard D., IRWIN, INC, 1995.

2 Daft, R.L. ***Organization Theory and Design***. Minnesota :4 th. ed., West pub Co., st. paul 1992.

3 - Daft, R.L. ***Organization Theory and Design***. USA 7th ed., South Western College pub., 2001.

4 David, fred R. ***Strategic Management: Concepts & Cases***. New Jersey, 8th.ed., prentice Hall Inc., 2001.

5 Hitt, Michael.A., Ireland, R.D.,& Hoskisson, RE ***Strategic Management : Competitiveness and Globalization***. 4th.ed. South Western College pub., 2001.

6 Hunger, D. & Wheelen Thomas L. ***Strategic Management***. 6TH.ed, Addison-Wesley: Longman Inc., 1998.

7 Johnson, G., & scholes,K. ***Exploring Corporate Strategy: Text & Cases***. Europe: 4th.ed. prentice Hall inc.,1997.

8 Jones, G.R. ***Organizational theory: Text and Cases***. Addison Wesley, pub., 1995.

9 Macmillan H. ;Tampoe,M. ***Strategic Management: Process, Content and Implementation***. New York: Oxford university press, 2000.

10- Miller, A., Dess, G.G. ***Strategic Management***. U.S.A. 2 nd .ed. McGraw Hill Co., inc,1996.

11- Mintzberg H. and Quinn. j.b. ***The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases***. 3rd. ed. prentice hall, 1996.

12- Mintzberg H. & Qinn,J.B. and Ghoshal, S. ***The Strategy Process***. London: European ED., prentice Hall, 1998.

13- Oldcorn, R., Parker D. ***The Strategic Investment Decision: Evaluating Opportunities in Dynamic Markets***. London: Pitman Pub., 1996.

14- Pitts, R. A., Lei. D. ***Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage***. U.S.A: West pub., Co. 1996.

15- Quinn, j. b. ***Strategies for Change***. Home wood Richard D., Irwin, 1980.

16- Thompson, john L. ***Strategic Management: Awareness and Change***. 3rd.ed., International Thomson pup, 1999.

17- Wit, Bob de Meyer R., and Heugens p. ***Strategy: Process, Content, Context***. 2nd.ed. International Thomson business press, 2000.

18- Wright p., Pringle, C.D., Kroll, M.T., and Pranell,j. A. ***Strategic Management: Text & Cases***. U.S.A. 2nd. ed., Allyn & Bacon, 1994.

ثانياً: الدوريات

1. Burgelman Robert.A. A Model of the Interaction of Strategic Behavior: Corporate Context & the Concept of Strategy. ***Academy of Management Review***, Vol. 8, No.1, 1983.
2. Green R; and Hinings, GR. Understanding Strategic Change: the Contribution of Archetypes. ***Academy of Management Journal***, No.36, 1993.
3. Heracleous loizos. Strategic Thinking or Strategic Planning?. ***Long Range Planning***, Vol. 31, No.3, 1998.
4. Hinterhuber, Hans H., and Popp Wolfgang. Are you a Strategist or Just a Manager? ***Harvard Business Review***, January- February, 1992.

5. Laguinto, Anthony L., & fredrickson, james W. Top Management Team Agreement About the Strategic Decision Process. ***Strategic Management Journal***, vol.18, 1997.

6. larwood, l., falbe C.M., Kriger, M.Pand Miesing p. ***Academy of Management journal***, Vol. 38, No.3, 1995.

7. Mintzberg, H. The Strategy Concept: Five ps for Strategy. ***Management Review***, Vol. 30, No.1, 1987.

8. Morris, T. Management Up-Date: Strategy & Organization. ***Journal of General Management***. Vol. 12, No. 3, 1987.

9. Nutt Paul C. How Decision Makers Evaluate Alternatives and the Influence of Complexity. ***Management Science***. Vol. 44 ,No. 8, August,1988.

10. Porter, Michele M. What is Strategy. ***Harvard Business Review***. Noveber December, 1996.

ثالثاً: وثائق المؤتمرات والتقارير

– الخفاجي، نعمة عباس وعادل هادي البغدادي. ***ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء: منظور معرفي***. بغداد، المؤتمر القطري عن الاتجاهات المستقبلية للإدارة المعاصرة وتحدياتها 6 – 7 تشرين الثاني 2001.

– الهيتي، خالد عبد الرحيم. ***محاضرات لطلبة دكتوراه إدارة الأعمال في الإدارة الاستراتيجية***. بغداد: جامعة بغداد، 1997.

الملاحــق

ملحق (1)

السادة المسؤولين... الأساتذة الافاضل...

تحية طيبة وسلام

للتطور الكبير والتغيرات المستمرة التي تشهدها حياتنا المعاصرة، انعكاسات وتأثيرات على مجمل النشاطات الفردية والجماعية في المنظمة (الشركة). ومن ذلك برزت أهمية دراسة وتشخيص دور المدير، القائد الإداري... والاستراتيجي، وبناء على ما تقدم، جرت بعض المحاولات لتحديد مفهوم "الاستراتيجي" أو تحديد ملامح شخصيته. تتضمن استمارة الاستقصاء الحالية، مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة بخصائص ومواصفات "المفكر الاستراتيجي" في المنظمة. نأمل مساهمتكم في تأشير طبيعة المواصفات (القدرات) التي ينبغي توفرها في من يمكن وصفه بالمفكر الاستراتيجي. شاكرين تعاونكم معنا.... راجين تثبيت المعلومات التالية بشأنكم.

المنصب الوظيفي (اللقب العلمي) /   سنوات الخدمة (إجمالاً) /

الباحث / الدكتور صلاح عبد القادر النعيمي

عميد المعهد التقني/ بابل – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

أولاً: المواصفات الشخصية

1 – ما هي برأيك الخصائص الشخصية للمدير التي تساعد في وصفه بالاستراتيجي.

أ – الخبرة الشخصية (سنوات الخدمة في مجال العمل)

- اقل من (5) سنوات.
- (5) سنوات – أقل من (10) سنوات.
- (10) سنوات – أقل من (15) سنة.
- (15) سنة فأكثر.

ب – سنوات الخدمة في منصب قيادي (مدير – رئيس قسم فأعلى)

- اقل من (5) سنوات   – (5) سنوات – أقل من (10) سنوات.
- (10) سنوات   – أقل من (15) سنة – (15) سنة فأكثر.

ج – التحصيل الدراسي (المؤهل العلمي)

- إعدادية – دبلوم فني / بكالوريوس.
- دبلوم عالي / ماجستير. – دكتوراه .

2- من المهم أن تكون للاستراتيجي " فلسفة شخصية " تستند إلى...	إعط وزنا" لكل من المواصفات التي تعتقد بأهمية توفرها للاستراتيجي (ضع أشارة في المكان المناسب)				
	مستـــوى الاهميــــة				
	بدرجة كبيرة جداً (5)	بدرجة كبيرة(4)	إلى حد ما(3)	بدرجة قليلة(2)	لاأهمية لها(1)
- الاتجاهات والقيم الشخصية					
- التاكيد على أخلاقيات العمل					
-الرضا والقبول بالمخاطرة					
- الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية					
-تحقيق ربح كاف لتغطية نفقات المستقبل					
-إحداث التوازن بين الاهداف قصيرة الأمد والأهداف بعيدة الأمد.					
- تعزيز الثقافات العامة للتوافق مع أو إغناء الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمة)					
- بناء علاقات تكاملية مع الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة					

مستوى الأهمية

3- يتركز دور الاستراتيجي في اداء المهمات الاستراتيجية التالية...	بدرجة كبيرة جداً (5)	بدرجـــة كبيـــرة (4)	إلى حد ما (3)	بدرجة قليـلة (2)	لا أهمية لهـا (1)
- تشخيص وتحليل معطيات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية					
- تنظيم وإدارة المعلومات الاستراتيجية					
-الإيمان بفلسفة المنظمة وأيديولوجيتها وترسيخهما					
- تطوير خطط العمل الإبداعية					
-المشاركة الفاعله في التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية					
- الإشراف على تنفيذ استراتيجيات المنظمة					
- اعتماد المبادرة الاستراتيجية تحقيقا للمزايا التنافسية					
- تقويم الاستراتيجيات والأداء المنظمي					

ثانياً : القدرات الاساسية للمفكر الاستراتيجي

1- الرؤية	إعط وزنا" لكل من المواصفات التي تعتقد بأهمية توفرها للاستراتيجي				
	ضع أشارة في المكان المناسب				
	مستوى الاهمية				
	بدرجة كبيرة جداً (5)	بدرجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	بدرجة قليلة (2)	لا أهمية لها (1)
- امتلاكه للحس الفطري ورؤية الأشياء غير المنظورة					
-يتمتع برؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال.					
- له القدرة على التعامل مع المجهول (ماهو غير قابل للتنبوء به أوما هو غير قابل للتعرف عليه)					
- رؤاه الاستراتيجية بصدد مستقبل المنظمة واضحة وحاسمة					
- يمكنه تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق في ضمن رسالة المنظمة وأهدافها					
- يقوم بتهيئة الوسائل المرتبطة بأستكشاف مستقبل المنظمة					
- يمتلك القدرة في إقناع الآخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الإيمان برؤيته الاستراتيجية					
- يستعمل رؤيته في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا.					

2-التفكير الاستراتيجي

مستوى الاهمية

أ- مدى توفر أبعاد التفكير الاستراتيجي	بدرجة كبيرة جدا (5)	بدرجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	بدرجة قليلة (2)	لا أهمية لها (1)
- التصور (مايبنى على التخيل + معطيات معينه)					
- الإدراك (تحليل وفهم المعلومات والحقائق المطلوبه)					
- التبصر (تمحيص وتدقيق الظواهر)					
- الحدس (توجيه الذهن واكتشاف علاقات جديدة ونتائج يسترشد بها في المستقبل)					

ب – مدى امتلاكه لقدرات التفكير الابداعي	بدرجة كبيرة جداً (5)	بدرجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	بدرجة قليلة (2)	لا أهمية لها (1)
– الفطنة /الذكاء الطبيعي (التعلم واكتساب المعرفة)					
الابتكار / الخلق (توليد معارف أو طرائق جديدة لحل المشكلات القائمة)					
– الابداع (التوصل إلى علاقات أو حلول أو أنماط جديدة غير مطروقة سابقاً)					
–المرونة(عمق التفكير وتعدد وسائله ومناحية)					

3-. القرار الاستراتيجي

أ – مساهمات في صناعة القرار الاستراتيجي	مستـــوى الأهميـــــة				
	بدرجة كبيرة جداً (5)	بدرجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	بدرجة قليلة (2)	لاأهمية لها (1)
– صياغة الغايات العليا للمنظمة					
– تحديد توجهات المنظمة ونطاق (مجال) أعمالها (نشاطاتها)					
– بناء وتوسيع موارد وقدرات المنظمة					
– البحث عن الفرص الجديدة واستغلال الفرص المتاحة					

ب – مقومات لنجاح القرار الاستراتيجي	مستـــوى الأهميـــــة				
	بدرجة كبيرة جدا (5)	بدرجة كبيرة (4)	إلى حد ما (3)	بدرجة قليلة (2)	لاأهمية لها (1)
– التأثير في مجرى الأحداث للحصول على المكاسب					
– حشد الامكانات في الزمان والمكان المناسبين					
–المناورة (تقديم الخطط البارعة) لتحقيق التفوق					
– القيادة المنسقة والمسئولة والملتزمة نحو الغايات					

ملحق (2)

1- محفظة الاسئلة العشرة التي وضعها (Hinter Huber & Poop 92) في دراستها (ARE YOU A Strategist Or Just A Manager) بهدف تحديد ابعاد شخصية الاستراتيجي بالاستناد إلى فهم المدير لذاته ووظيفته...

- هل أمتلك رؤية الريادي ؟ – هل أمتلك فلسفة كلية (شاملة) ؟
- هل أمتلك ميزة تنافسية ؟ .
- هل يستخدم العاملين في دائرتي قدرتهم في العمل الوظيفي لصالح الشركة (المنظمة)؟
- هل ساهمت في بناء تنظيم ينفذ رؤيتي ؟ هل يشترك مديرو الخط في التخطيط الاستراتيجي ؟
- هل تنسجم الثقافة العامة (ثقافة الشركة) مع الاستراتيجيات ؟
- هل أساهم في تحديد الاتجاهات وتبني مداخل جديدة ؟
- هل أنا محظوظ في حياتي إلى حد ما ؟
- هل أمتلك مساهمات في مجال تطوير المجتمع وتطوير الذات.

2 – ملامح شخصية الاستراتيجي وفق منظور معرفي دراسة (نعمة الخفاجي وعادل البغدادي، 2001)

. الإيمان بالتعامل مع المستقبل اخطاراً وفرصاً، غموضاً وفجائية.

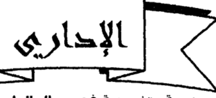
- مرونة التفكير الاستراتيجي وعمقه وتعدد مناحيه ووسائله.
- اعتماد النظرة والتصور متعدد الأبعاد حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقعاً.
- شخصية حالمة متفاعلة تملك إرادة الخبير.
- اعتماد الذكاء الاستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الاستراتيجية.
- تصميم الخيارات الاستراتيجية في ضوء ممازجة الحقائق مع نتائج الحدس والخيال والابداع الاستراتيجي.
- البحث عن البقاء والنجاح وتحقيق مستويات أداء استراتيجي متميز.
- استخدام موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة لبلوغ موقعاً قيادياً أومتحدياً لا تابعاً.
- يستمد قوة الاستراتيجي من مصادرها الذاتية والمنظمية والبيئية المعلنه والمختبئة.
- يؤمن بتحقيق الوعي الاستراتيجي مسترشداً بثقافة المنظمة ومنافسيها.
- التغيير الاستراتيجي أداته في تحقيق المواءمة بين التحديات والميزة الاستراتيجية.
- يرجح مصالح المنظمة الاستراتيجية وينجح في قيادة التحالفات والائتلافات.
- يستفيد من معطيات تقانة المعلومات وإدارة المعرفة ونظم المعلومات الاستراتيجية.
- يرجح بناء المحفظة الاستراتيجية على أسلوب تنوع الخيارات والتعامل مع الإخطار لتعظيم العوائد وتخفيض الكلف.
- يرصد التوجه والمسار الاستراتيجي للمنظمات الريادية فلسفة وأهدافاً ومجالاً وفعلاً واستراتيجياً.

The Specifications of a Strategic Thinker in an Organization

Asst. Prof. Salah abdul Kader Al-
Dean of Technical Institute Babylon - Iraq

ABSTRACT

This research deals with a subject concentrates on limiting the specifications and the abilities of (The strategical thinker) in the org and the ethicals have indicated several attempts which aimed to groupe the reality and the nature of the abilities which should be available in the leader . The thinker the strategical , but these attempts in spite of their rarity were distinguished by the prevail of theoritical and expressive frames of these specifications and abilities , according to the ideological conversations and indications which are related to the strategical personality . The research depends on choosing collections of specifications and abilities which represent the scientific references and sources that were available to the researcher concerning this subject , an intentional specimen has been chosen which contains a number of Iraqi Universities professors and in return a group of administrative and scientific leaderships in the higher education participated in limiting precedences of all the specifications which the investigation form contains which is prepared for this purpose . The results of the research has concentrated on highlighting the weight and the importance of special specifications of the strategical thinker which may provide the first step towards the approval of using methods for developing and enhancing his abilities in the future and his role in carrying out the strategical tasks and achieving higher purposes to the organization .





دورية متخصصة في مجال العلوم الادارية
تصدر عن معهد الإدارة العامة - مسقط - سلطنة عمان

ص.ب: ١٩٩٤ روي - الرمز البريدي ١١٢ - برقيا معهدارة
البريد الالكتروني: ICS٩٩@gto.net.om - فاكس: ٦٠٢٠٦٦
تليفون: ٦٠٢٣٨٦/٦٩٩٠٠٨/٦٠٢٢٥٢

أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسات خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة والتعريف بها.

شروط النشر

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية. ويكون إجمالي عدد صفحات الموضوع في حدود ٣٠ صفحة مطبوعة على (A٤).
- تخضع الأعمال العلمية للتحكيم العلمي ويحق لهيئة التحرير ادخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في اعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر وتكون المراجع حديثة.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة مع نسختين من العدد. كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

عزيزي القارئ ..

- تعرف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية «الإداري».

قسيمة الاشتراك
الاشتراك السنوي • للأفراد: ٨ ريالات عُمانية. • للمؤسسات والجهات الحكومية: ٢٠ ريالا عُمانيا. الاســم: .... العنوان: ....

دور المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية في مصر

د. محمد زيدان إبراهيم (*)

د. محمد عبد الفتاح إبراهيم(**)

ملخص:

تعتمد الجامعات الحكومية في مصر عند تمويل مشروعاتها الاستثمارية على ما تخصصه الدولة لهـا من الاعتمادات المالية المدرجة بالخطة العامة والموازنة العامة للدولة والممولة من بنك الاستثمار القومي، فالتعليم الجامعي كغيره من وحدات القطاع الحكومي يتم الترخيص له سنوياً بمجموعة من الأمـوال المخصصـة لـتمويل أنشطته الجارية والاستثمارية بعيداً عما تقدمه هذه الوحدات من معلومـات محاسـبية. وبـناء على ذلك فإن الأمر يستدعي ضرورة تقييم نتائج الإنفاق على هذه الأنشـطة وبخاصـة النشـاط الاستثماري وبشكل دوري حتى يتسنى الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بالجامعات الذي بلغ ما يقرب من **3.5** مليار جنيه خلال الفترة من **92/91 – 99/ 2000**.

وبالرغم من ضخامة حجم الإنفاق على المشروعات الاستثمارية الجامعية إلا أنه لا يتم الحكم الموضوعي على كفاءة هذا الإنفاق نظراً للاقتصار على مجموعة من النماذج والأساليب والمؤشرات المالية التقليدية غير الفعالة عند إجراء التقييم اللازم للإنفاق، فضلاً عن عدم إهتمام الجهات المنوط بهـا تقيـيم نتائج ذلك الإنفاق بمجموعة من المؤشرات المحاسبية المبنية على نظام معلومات محاسبي فعال.

لذلك يستهدف هذا البحث إجراء التقييم المحاسبي اللازم لحجم ونتائج الإنفاق الاستثماري الجامعي خلال الفترة المشار إليها وذلك من خلال إستخدام المعلومات المحاسبية بالاعتماد على

(*) أستاذ مساعد بقسم المحاسبة، كلية التجارة – جامعة المنوفية .

(**) مدرس بقسم المحاسبة، كلية التجارة – جامعة المنوفية.

مجموعة من المؤشرات المحاسبية كمدخلات أساسية لبناء نموذج مناسب للحكم على كفاءة هذا الإنفاق.

ولتحقيق هدف البحث قام الباحثان بتحليل وتقييم العديد من الدراسات السابقة في مجال إستخدام المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة المشروعات الاستثمارية الجامعية وذلك لتحديد موقع البحث من هذه الدراسة تمهيداً لصياغة مجموعة من الفروض التي عند إختبارها إحصائياً يمكن إعطاء مجموعة من الدلالات القادرة على تفسير مدى كفاءة الإنفاق على تلك المشروعات.

وقد تم تجميع البيانات المتعلقة بالبحث من التقارير الدورية الصادرة عن وزارتي التعليم العالي والمالية خلال الفترة من 92/92 - 2000/99. وقد إعتمد الباحثان على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تفاوت وإختلاف في قوة وأتجاه معاملات الارتباط سواء بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية وبين الخطط التعليمية أو بين حجم الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق وبين الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس. سوء تخطيط البرامج الإستثمارية بالجامعات كما فسرة التباين في الأموال المعطلة الخاصة بهذه البرامج بين الجامعات الحكومية. وضعف اعتماد الجامعات الحكومية على المؤشرات المبنية على المعلومات المحاسبية في تخطيط وتقييم مصادر التمويل اللازم لتمويل برامجها الاستثمارية.

وقد انتهي الباحثان إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المبنية على المعلومات المحاسبية الكافية بالجامعات الحكومية وذلك عند تخطيط الإنفاق على المشروعات الاستثمارية الجامعية. وأيضًا عند الحكم على كفاءته، كذلك ضرورة تنويع هيكل تمويل هذه المشروعات في ضوء الاعتماد على المزج بين التمويل الذاتي والخارجي، فضلاً عن ضرورة إجراء الدراسات اللازمة لخصخصة بعض الجامعات في مصر وتبني مجموعة من الآليات المستحدثة لزيادة فاعلية قرارات تخطيط وتقييم الإنفاق الاستثماري بهذه الجامعات ومن منظور محاسبي.

مقدمـــة:

تقوم الجامعات الحكومية في مصر والتي يبلغ عددها اثني عشر جامعة بتأدية الأنشطة التعليمية والبحثية والبيئية وذلك بهدف تنمية الموارد البشرية اللازمة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ورفع معدلات النمو الاقتصادي. ولتنفيذ هذه الأنشطة يتم تمويلها اعتماداً على ما تدرجه وتخصصه الدولة بالخطة والموازنة العامة من اعتمادات مالية.

وقد بلغ حجم الإنفاق على تلك الأنشطة ما يقرب من 33.2 مليار جنيه خلال الفترة من 92/91 – 2000/99 يخص النشاط الاستثماري منها ما يقرب من 3.5 مليار جنيه (وزارة التعليم، 2000/99) ويتم تمويل معظم هذا الإنفاق بشكل دوري من بنك الاستثمار القومي في صورة قروض محلية.

وتسعي الدولة إلى العمل على تحقيق أكبر عائد ممكن على الإنفاق الاستثماري المخصص لهذه الجامعات بشكل يحقق التناسب بين ما يتم إنفاقه وما تحققه هذه الاستثمارات من عائد اقتصادي واجتماعي (وزارة المالية، 2001/2000).

وعلي الرغم من أهمية تحقيق الهدف التي تسعي إليه الدولة كمدخل لتقييم كفاءة هذا الإنفاق، إلا أن ما يتم حالياً هو الاعتماد على مجموعة من النماذج والأساليب والمؤشرات المالية التقليدية التي تعجز عن قياس العائد الاقتصادي والاجتماعي المرغوب من قبل الدولة.

وفي ضوء ذلك يسعى هذا البحث إلى توفير مجموعة من الدلالات لحسم مجموعة التساؤلات التي ارتكز البحث على معالجتها وتناولها، وتتلخص هذه التساؤلات فيما يلي:

1 هل هناك علاقة بين تمويل الإنفاق الاستثماري بهذه الجامعات وبين فعالية الخطط التعليمية ؟

2 هل هناك علاقة بين الإنفاق الاستثماري بهذه الجامعات وبين الخدمات المقدمة للطلاب ؟

3 هل هناك تباين في الإنفاق على الخدمات الطلابية بين الجامعات الحكومية ؟

4 ما مدى منفعة المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بين الجامعات الحكومية.

وتدور الإجابة على هذه التساؤلات في إطار منفعة المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري في الجامعات الحكومية في مصر خلال الفترة من 96/95 2000/99 باستخدام بيانات الإنفـــاق الاستثماري خلال الفترة من 93/92 – 95/94

وفي ضوء ما سبق سوف تضم مقدمة الدراسة مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وحـــدوده ومبررات الحاجة إلى الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري، وفيما يلي توضيحاً لذلك.

أ مشكلة البحث وأهدافه:

تتولى معظم الدول النامية مسئولية إقامة الجزء الأكبر من مشروعات الاستثمار في التعليم الجامعي التي تعمل على تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والبيئية، والتي تساهم في رفع المستوي الفكري والمعنوي للطلاب دون السعي إلى تحقيق أرباح من وراء ذلك نتيجة تقديم هذه الخدمات بالمجان أو بمقابل لا يعكس التكلفة الحقيقية لإنتاجها على الرغم من أن منافع هذه المشروعات تؤول إلى كافة الطلاب بطريقة غير تنافسية وبكميات متساوية (Richard & Peggy, 1976).

ويتم تمويل مشروعات التعليم الجامعي الحكومي في مصر بما تخصصه الدولة من استثمارات بالموازنة العامة بلغت ما يقرب من 3.5 مليار جنيه خلال الفترة من 92/91 2000/99 (وزارة التعليم، 2000/99) وقد بلغ المنصرف الفعلي على هذه المشروعات بالجامعات الحكومية في مصر ما قدره 849.9 مليون جنيه سنة 1999/98 (وزارة المالية، 1999/98).

وبالرغم من ضخامة حجم الإنفاق على المشروعات الاستثمارية الجامعية إلا أنه لا يتم الحكم على كفاءتها بدقة نظراً لصعوبة قياس تكلفة مدخلاته بصورة حقيقية، فضلاً عما

يكتنف مخرجاته من صعوبات نتيجة تضمين العوائد المتوقعة من مشروعاته قدر غير كمي وغير اقتصادي (Naseer, 1992)، هـــذا بالإضافة إلى عدم وجود مؤشرات محاسبيـــة دقيقة صالحة للحكم على كفاءة الإنفاق على هذه المشروعات (Beter & Rossi, 1980) حيث تقتصر حاليا عملية تقييم كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي في مصر على مجموعة من النماذج والأساليب والمؤشرات المالية التقليدية غير الفعالة، دون الاهتمام باستخدام مجموعة من المؤشرات المحاسبية المبنية على نظام معلومات محاسبي فعال بالجامعات في الحكم على كفاءة هذا الإنفاق.

وقد كشفت إحدى الدراسات عن قطاع التعليم الجامعي مدي ضخامة المشكلة (المجالس القومية المتخصصة، 1996 ; Shattov, 1995) حيث تبين على سبيل المثال أن هناك صعوبة بالغة في إجراء الحكم الموضوعي على مدي كفاءة الإنفاق على الاستثمار في التعليم الجامعي بسبب ضعف كفاءة مخرجاته وعدم الموائمة بين مخرجاته وبين احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدول النامية ومنها مصر، فضلاً عن إرتفاع تكلفة التعليم الجامعي بهذه الدول وارتفاع معدلات البطالة بين خريجيه، هذا بالإضافة إلى ندرة التخصصات التي تتطلبها مشروعات التنمية وعدم مواكبة التخصصات الحالية للتطور التكنولوجي السريع.

ومما يؤكد على ذلك ما كشفت عنه دراسات كثيرة (Schultz, 1961 ; Ward, 1969، Miller; 1970; Linke, 1995, Bettie, 1995) فرغلي، 1997، حيث أشارت تلك الدراسات إلى ضرورة البحث عن أدوات موضوعية لقياس تكلفة وعائد التعليم الجامعي كمدخل للحكم على إنتاجية نفقاته وترشيدها نظراً لأن هذا التعليم يمثل استثماراً حقيقيًا ذو عوائد اقتصادية واجتماعية مقابل استخدامه لقدر كبير من الموارد المالية.

ولما كانت المؤشرات المحاسبية تعتبر من أهم الأدوات الموضوعية التي نالت اهتمامًا متزايداً من جانب المحاسبين والاقتصاديين والإداريين نظراً لقدرتها على إجراء التحليل المحاسبي اللازم لحجم ونتائج الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي، فضلاً

عن قدرتها على بناء نماذج مناسبة للحكم على إنتاجية وكفاءة هذا الإنفاق (Adolf, 1983; Toussig & Shaw, 1985) **فإن هدف هذا البحث السعي إلى** توظيف المعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير المحاسبية المنشورة بالجهات المسئولة عن التعليم الجامعي وذلك في الحكم على كفاءة وفعالية هذا الإنفاق اعتمادًا على مجموعة من المؤشرات الفعالة كمدخلات أساسية لبناء نموذج مناسب للحكم على إنتاجيته.

ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تقسيم البحث إلى خمسة أقسام، خصص القسم الأول لعرض المقدمة التي تناولت مشكلة البحث وأهدافه، أما القسم الثاني فقد تناول الدراسات السابقة ونتائجها، بينما تناول القسم الثالث منهجية البحث، وخصص القسم الرابع لتحليل نتائج البحث، وانتهي القسم الخامس إلى عرض خلاصة البحث وتوصياته.

ب أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من المساهمات العلمية والتطبيقية التي يقدمها كما يلي:

1 إمداد الدولة ممثلة في قطاع التعليم الجامعي بمجموعة من المؤشرات المحاسبية المناسبة للحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بهذا القطاع والقادرة على ترشيد قراراتها الاستثمارية مستقبلاً.

2 يعتبر هذا البحث إضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بتقييم كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بالجامعات، والتي اقتصر معظمها على قياس تكلفة العملية التعليمية بدلالة المستفيدين من الخدمة دون الاعتماد على مجموعة من المؤشرات المناسبة للحكم على إنتاجية هذه التكلفة من منظور محاسبي.

3 يعتبر هذا البحث مفيدًا في اختبار منفعة المعلومات المحاسبية المعروضة بتقارير الأجهزة الحكومية المسئولة عن قطاع التعليم الجامعي، وذلك في الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية.

4 يعتبر هذا البحث الركيزة الأساسية لإعادة هيكلة الإنفاق الاستثماري على التعليم الجامعي لخدمة قرارات التنمية الاجتماعية على وجه الخصوص.

ج حدود البـــحث:

يقتصر هذا البحث على استخدام المؤشرات المحاسبية في الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية استنادًا إلى الإنفاق الفعلي على الخدمات التعليمية المختلفة وأيضاً على مخرجات العملية التعليمية في صورة أعداد الخريجين بهذه الجامعات التي بلغ عددها 12 جامعة، وذلك خلال الفترة الزمنية من 93/92 – 2000/99 تحقيقًا لأغراض البحث، وهناك محددات أخرى هي:

1 توصيف وتحديد مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية التي من أهمها معدل الأموال المعطلة، معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق، معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق، ومعدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق. وذلك لتحليل نتائج البحث، واختبار مدى صحة فرضياته.

2 الاعتماد على توظيف المؤشرات المحاسبية السابقة في الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي، وذلك من خلال ربط مجموعات هذا الإنفاق ومصادر تمويلها بمخرجات العملية التعليمية في صورة خدمات طلابية مختلفة.

3 الاعتماد على توظيف المؤشرات المحاسبية السابقة في الحكم على إنتاجية الإنفاق الاستثماري على التعليم الجامعي الحكومي، وذلك من خلال مدي التوافق بين كل من أعداد الطلاب المقيدين والخريجين وأعداد أعضاء هيئة التدريس وبين حجم هذا الإنفاق.

4 يركز هذا البحث على تفسير مدى كفاءة الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية، نظرًا لما يكتنف تخطيط وتنفيذ هذا الإنفاق من ظروف خاصة أفرزتها الطريقة المتبعة حالياً في إعداد تقديرات الموازنة الحكومية بصفة عامة، وعلي هذا يخرج عن نطاق هذا البحث قياس كفاءة الإنفاق الاستثماري للجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات الخاصة.

د مبررات الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي.

لكي تنجز الجامعات أهدافها بكفاءة وفعالية بما يحقق أهداف خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة، وبما يتوافق مع المتغيرات والمستجدات التكنولوجية، فإن الأمر يتوقف على حسن أداء الأنظمة المالية والإدارية بهذه الجامعات ومدى توفير التمويل الكافي لمباشرة أنشطتها التعليمية والبحثية والبيئية.

ومن الضروري إعادة النظر وبشكل دوري في الوضع الحالي لهذه الأنظمة والبحث عن الكيفية التي من خلالها يمكن الحكم على إنتاجية وكفاءة وفعالية الإنفاق الجامعي، وذلك كمدخل أساسي لتطوير الآداء الجامعي الذي يواجه العديد من المشكلات التي من أهمها محدودية الموارد المالية والقيود الحكومية المفروضة على الإنفاق بقطاع التعليم الجامعي والنقص الشديد في معايير الحكم على جدوى هذا الإنفاق، وأيضاً في طرق قياس تكلفة وعائد الأنشطة الجامعية المختلفة، فضلاً عن عدم وجود مقومات وأساليب واضحة تساعد على ترشيد تكلفة هذه الأنشطة، هذا بالإضافة إلى حدة التوسع السريع والمتلاحق في التعليم الجامعي وما يضيفه من أعباء ضخمة على الموازنة العامة للدولة بالإضافة إلى الزيادة المستمرة في أعداد الطلاب وارتفاع تكلفة تشغيل العملية التعليمية.

وقد كشفت إحدى الدراسات عن أن أهم العوامل التي تضعف عملية تقييم الإنفاق على التعليم الجامعي بدرجة تؤدي إلى تدني كفاءته وفعاليته (المجالس القومية المتخصصة، 1996) ترجع إلى:

1 زيادة أعداد الطلاب بصورة سريعة على حساب النوعية على الرغم من التحديات الضاغطة على قطاع التعليم الجامعي من قبل اتفاقيات منظمة التجارة الدولية (الجات) واتفاقية الملكية الفكرية (التربس).

2 إنخفاض نصيب الطالب من الإنفاق على التعليم الجامعي مقارنة بباقي الدول ذات الاقتصاديات المتماثلة.

3 عدم كفاية الموارد المالية المتاحة لتنفيذ أنشطة وبرامج التعليم الجامعي في مختلف خدماته التعليمية والبحثية والبيئية التي يتم تقديمها للطلاب.

4 إرتفاع تكلفة تعليم الطالب الجامعي نتيجة تعدد المتغيرات المحلية والعالمية، وأيضًا نتيجة إنخفاض مساهمات الطلاب في هذه التكلفة.

5 زيادة أعداد طلاب مرحلة الدراسات العليا مع عدم تناسب حجم الإنفاق على هذه المرحلة رغم حاجة الأنشطة الاقتصادية المختلفة بالدولة إلى المشروعات البحثية.

6 اعتماد الجامعات الحكومية على القروض المحلية سواء من الخزانة العامة أو من بنك الاستثمار القومي لتنفيذ مشروعاتها الاستثمارية وأنشطتها الجارية كبديل أساسي لتدني مصادر تمويلها الذاتية، ودون البحث عن مصادر تمويلية أخرى كالاهتمام بتسويق البحوث الجامعية للمستفيدين منها بالمجتمع.

ويتضح للباحثان مما سبق أنه لا يمكن تحسين جودة التعليم الجامعي الحكومي في ضوء المشكلات السابقة التي أفرزتها واقع التجربة والممارسة بالجامعات الحكومية إلا بضرورة الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق على هذا التعليم وإعادة هيكلته من منظور محاسبي باستخدام مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية.

الدراسات السابقة:

قدمت الدراسات الميدانية السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع البحث العديد من البحوث العلمية والتطبيقية حول اقتصاديات التعليم الجامعي.

(Schultz, 1960; Hartly, 1968; Ward, 1969; Oaushkin, 1971; 1973 كمال ;1980 ،حسان ; Witzel, 1991; 1996 مندور ;1997 ،فرغلي ; 1998 ,الجبر).

وقد أكدت هذه الدراسات على أهمية تقييم أنشطة التعليم الجامعي من زوايا متعددة بغرض تحسين إنتاجيته ورفع كفاءة استخدام موارده وتقدير مدى مساهمة مشروعاته الاستثمارية في تدعيم البعدين الاقتصادي والاجتماعي بالدولة.

ولغرض إلقاء الضوء على نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، نعرض فيما يلي ملخص لأهم نتائجها وذلك لتحديد مجال وموقع هذا البحث من هذه الدراسات.

لقد قدم (Schultz, 1960) عدة دراسات في الولايات المتحدة الأمريكية حول اقتصاديات التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة، وذلك خلال الفترة من 1900 – 1957 أهمها "دراسة العلاقة بين الإنفاق على التعليم والزيادة في رأس المال المادي". وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الزيادة في الموارد المخصصة للتعليم تزيد من جاذبية الاستثمار البشري أكثر من الاستثمار المادي بما لا يقل عن 3.5 مرة، فضلاً عن أن زيادة الإنفاق على هذا التعليم تؤدي إلى زيادة دخل الخريجين بمقدار يتراوح بين 36% : 70% مما يزيد من العائد على الاستثمار البشري، كما توصلت الدراسة إلى أن نسبة عائد التعليم الجامعي إلى تكلفته تصل إلى 8.97 مرة مما يدل على تحسين كفاءة الإنفاق الاستثماري في هذا التعليم.

وفي دراسة قام بها (Hartly, 1968) حول "قياس كفاءة الإنفاق على التعليم العالي بأمريكا" فقد توصل إلى عدة نتائج أهمها أن تكلفة هذا التعليم تتزايد بنسبة أسرع من عوائده، ومن ثم فإن المؤسسات القائمة على تنفيذ أنشطته تعاني من عجزاً مالياً سنوياً بشكل لا يساعدها على استكمال مشروعاتها الاستثمارية بطريقة كفؤة ورشيدة، هذا بالإضافة إلى استنتاجه بأن عوائد التعليم الجامعي تزيد بنسبة 7% في حين تزداد تكلفته بنسبة 8.5% سنوياً، مما يدلل على عدم كفاية موارده في تغطية نفقاته وبما يعكس انخفاض كفاءته. وقد انتهي إلى ضرورة وضع خطة تمويلية طويلة الأجل تسترشد بها الجامعات في تحقيق أهدافها وفي اتخاذ قراراتها وتوظيف استثماراتها بطريقة اقتصادية استناداً إلى مبدأ الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج عند إعداد تقديرات موازنة التعليم الجامعي كمدخل لرفع مستوي فعاليتها بطريقة تضمن القضاء على مظاهر سوء استثمار الموارد الحالية لهذا التعليم.

كما أكدت هذه الدراسة على أن الترجمة الحقيقية لمبدأ الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج تمكن من إعداد موازنة التعليم الجامعي في ضوء منهج البرامج والأداء الذي له

مردودات إيجابية أهمها توجيه مصادر تمويل الإنفاق الجامعي بطريقة تعمل على تحويل مدخلات العملية التعليمية إلى مخرجات إيجابية في صورة خدمات طلابية فعالة.

وفي دراسة قام بها (Ward, 1969) حول "إنتاجية التعليم الجامعي في دول أوروبا مقارنة بأمريكا الشمالية وخاصة في نشاط الدراسات العليا"، فقد توصل إلى نتيجة هامة مؤداها أنهُ كلما زاد معدل أعداد طلاب الدراسات العليا كلما زادت الأعباء المالية للتعليم الجامعي.

وقد أكدت دراسة (كمال، 1973) التي أجريت حول "تحليل تكاليف التعليم الجامعي بالتطبيق على جامعة عين شمس" على وجود تباين في حجم الإنفاق الجاري على الطلاب بين كليات الجامعة، فضلاً عن الزيادة المستمرة في حجم الإنفاق الاستثماري على برامج ومشاريع أنشطة العلوم الطبيعية والإنسانية والبيئية. وقد انتهت هذه الدراسة إلى أنه يجب توفير المزيد من مصادر التمويل القادرة على مقابلة الاحتياجات الجامعية وخاصة الاستثمارية بالرغم من ندرة موارد الدولة وزيادة أعداد الطلاب المقبولين سنويًا في ذات الوقت.

وقد دللت دراسة (Goode, 1966) التي أجريت حول "جودة التعليم الجامعي" على أن الجامعة ليست مصنعاً لإنتاج الوحدات المتماثلة من الخريجين، كما أنها لا تهمل نتائج الخبرة والممارسة العلمية، وبناء عليه فإنه ومن الضروري أن تعمل هذه الجامعات على حسـن استخدام الموارد المتاحة لديها بحيث تحقق خدمة تعليمية ممكنة – من حيث النوعية والكفاءة – بصورة متوافقة مع احتياجات الأنشطة الاقتصادية المختلفة بالمجتمع.

وقد ظهرت معالجات جديدة اقتصادية ومحاسبية في كثير من الجامعات في معظم الدول وخاصة المتقدمة، ومن بين هذه المعالجات ما أكدت عليه الدراسة الميدانية التي أعدها (Mode, 1970) حول "كيفية تخطيط ومراقبة الإنفاق الاستثماري بمؤسسات التعليم العالي بأمريكا"، وقد انتهت الدراسة إلى أن معظم هذه المؤسسات تخطط وتراقب الإنفاق على التعليم الجامعي من خلال موازنة يتم إعدادها وفقاً لمنهج البرمجة والتخطيط

الذي يمثل جوهر المدخل الاقتصادي والمالي المناسب للحكم على إنتاجية النفقات الواردة بهذه الموازنة.

وبرغم أهمية هذه النتائج فقد حذرت دراسة (Oaushkin, 1971) من الاكتفاء بهذا المدخل في الحكم على كفاءة الأنشطة التعليمية الجامعية، وأكدت على أن متغير التمويل العام بذاته نتائج إيجابية للتعليم الجامعي إلا إذا تم ربطه بالخدمات الطلابية التي تعكس حقيقة أهداف ووظائف وأنشطة هذا التعليم سعياً إلى تفعيل الارتباط بين أهداف المؤسسات التعليمية وأهداف التنمية بالمجتمع وخاصة التي تهتم بالبعد الاجتماعي لتنمية الموارد البشرية.

ولتفعيل عملية الحكم غلى كفاءة الإنفاق على التعليم الجامعي أكدت دراسة (Witzel, 1991) على ضرورة إعداد موازنة هذا التعليم بعد إجراء الدراسة الكافية لاحتياجات الجامعات من الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها التعليمية والبحثية والبيئية التي سبق تخطيطها في صورة برامج معدة في ضوء عدة أسس أهمها أعداد الطلاب المتوقع قبولهم في كل تخصص والرسوم المتوقع تحصيلها من كل طالب، فضلاً عن خطة المشروعات البحثية والبيئية المتوقعة، كما أكدت هذه الدراسة على أن الاعتماد في إعداد موازنة التعليم على الاحتياجات المتوقعة بالجامعات سوف يؤدي إلى ترشيد طلب الاعتمادات المالية التي تخصصها الدولة سنوياً.

وقد انتهي (Psacharopoulos, 1988) في دراسته حول "كفاءة الإنفاق الاستثماري على التعليم الجامعي" إلى عدة نتائج أهمها ضرورة الاستناد إلى منهج فعالية التكلفة الذي يعتمد على مقارنة مستويات مختلفة من التكلفة لتقديم مخرجات محددة ممثلة في أعداد ونوعية الخريجين. هذا مع التركيز على تنفيذ العملية التعليمية ذات التكلفة المناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعة أكثر من الاستناد إلى منهج تحليل التكلفة والعائد الذي يواجه نوعا من التكاليف والمخرجات التي يصعب قياسها في أحيان كثيرة والتي يترتب عليها صعوبة الحكم على كفاءة الأنشطة والمشروعات التعليمية.

وبرغم أهمية وضرورة قياس كفاءة الإنفاق الاستثماري على التعليم الجامعي فقد أكدت دراسة (نوفل، 1979) على أن قياس كفاءة هذا الإنفاق تكتنفه مجموعة من الصعوبات أهمها عدم قابلية كثير من العناصر غير الكمية للقياس بالتعليم الجامعي وعدم دقة استخدام الدخل كمؤشر لقياس إنتاجية الأنشطة التعليمية، وتأخر العوائد من الإنفاق على هذه الأنشطة وإهمال آثاره غير المباشرة.

وبرغم أهمية نتائج الدراسات السابقة فقد اتجهت دراسة (Cameron, 1978) إلى قياس فعالية التعليم الجامعي ببعض الكليات الأمريكية باستخدام نماذج استقصاء لجمع وتحليل البيانات اللازمة، وقد ركز هذا الاستقصاء على أسباب عدم فعالية أنشطة هذه الكليات في تحقيق أهدافها التعليمية، توصيف المناهج المحتملة والمتوقعة في صورة أنشطة مستهدفة يتم قياسها في ضوء المعلومات المحاسبية المناسبة، وقد انتهت الدراسة إلى مجموعة من المؤشرات التي تمكن من الحكم على فعالية المؤسسات التعليمية في تنفيذ مشروعاتها الاستثمارية وأنشطتها، ومن أهم هذه المؤشرات مدى القدرة على تدبير الموارد من مصادر متعددة ومتجددة، ومدى القدرة على تخفيض معدل الأموال المخصصة وغير المستخدمة. وقد أوصت الدراسة بأن تفعيل هذه المؤشرات مرهون ببذل الجهود في توصيف وتحديد الأهداف التعليمية، كما أوصت بأن مؤشر فعالية التعليم الجامعي أكثر دلالة من مؤشر كفاءة الإنفاق على هذا التعليم نظراً لعدم كفاية المؤشر الأخير في فهم مدي تحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها.

ورغم الانتقاد الموجه لمؤشر معدل تكلفة التعليم الجامعي إلى بعض مخرجاته، إلا أن دراسة (Woodhall, 1970) قد أكدت على أهمية تحليل تكلفة وعائد التعليم الجامعي في الحكم على كفاءة الخطط التعليمية وتقدير عوائد الإنفاق على هذه الخطط سواء أكانت في صورة منافع مباشرة أو غير مباشرة وبشكل لا يهمل تكلفة الفرصة البديلة المتمثلة في قيمة وقت الطلاب كمورد جوهري يتم التضحية بمكاسبه من أجل الحصول على التعليم الجامعي.

وقد انتهت دراسة (حسان، 1975، 1980) التي أجريت حول "تكلفة ومنفعة التعليم الجامعي" إلى ضرورة عرض مبررات قياس إنتاجية الإنفاق على هذا التعليم. وفي هذا الصدد فقد أثارت تساؤلات حول مدى أهمية مقارنة إنتاجية كل من رأس المال البشري وإبزاز أكثرهما تأثيرا في النمو الاقتصادي بالدولة. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن قياس أثر التعليم كاستثمار بشرى على النمو الاقتصادي يتطلب اختيار المدخل المناسب للحكم على فعالية أنشطته وكفاءة نفقاته، وقد أوصت الدراسة بأن مؤشري التكلفة والعائد وفعالية التكلفة لا تصنع قرارات تعليمية فعالة نظراً لكونهما مجرد أداتين تعملان على تنمية قدرات متخذ القرار في قطاع التعليم الجامعي في فهم وتحليل وتفسير الحقائق المتصلة بقراره.

وقد أشارت دراسة (كامل، 1990) إلى أن أهم الضغوط التي تحد من الإنفاق الحقيقي المتاح هي عجز الموازنة العامة للدولة وانعكاس ذلك على احتدام مشكلة توفير التمويل الكافي لتنفيذ أنشطة وبرامج ومشروعات هذا التعليم، هذا بالإضافة إلى وجود مجموعة أخرى من الضغوط الدافعة إلى أولوية الإنفاق العام على التعليم العالي والتي من أهمها الاهتمام بمحور التنمية البشرية. وعلي هذا النحو فقد أوصت الدراسة بأن التوازن بين هذه الضغوط هو أمر مرهون بتوفير مجموعة من الأدوات غير التقليدية القادرة على قياس إنتاجية الإنفاق على هذا التعليم وخاصة الجزء الاستثماري منه كأساس للحكم على كفاءته ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه.

وقد أكدت على نتائج هذه الدراسة الوثيقة التي أعدتها (المجالس القومية المتخصصة، 91/92) والخاصة بتقويم آداء العملية التعليمية والبحثية في الجامعات الحكومية المصرية، حيث أكدت أن تفعيل آلية تقويم أداء هذه العملية مرهون بتحديد الأهداف والمستويات المطلوب تحقيقها ثم بناء الأدوات والمقاييس المحاسبية اللازمة للحكم على مدى تحقيقها ودراسة العوامل التي تعيق تحقيقها مثل عدم كفاية التمويل الجامعي وعدم القدرة على ترشيد الإنفاق الجامعي وزيادة أمواله المعطلة.

وقد كشفت دراسة (قنديل، 1993) أن أهم المؤشرات المحاسبية المناسبة للحكم على مدى كفاءة الإنفاق الاستثماري في التعليم العالي يجب صياغتها في ضوء الكيفية التي يمكن من خلالها تقييم مشروعات الاستثمار الاجتماعي ومن ثم تقييم الاستثمار في التعليم الجامعي من وجهة النظر الاقتصادية والاجتماعية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على نموذج رياضي لبناء المؤشرات المحاسبية المناسبة.لتقييم كفاءة الإنفاق على هذا التعليم والتي من أهمها معدل العائد الكلي الناتج من الاستثمار في هذا التعليم.

وقد استهدفت دراسة (فرغلي، 1997) إعداد مجموعة من المؤشرات المحاسبية المحددة والملائمة لقياس كفاءة برامج التعليم بالجامعات والمعاهد العليا من المنظورين الاقتصادي والاجتماعي، وانتهت إلى عدة نتائج أهمها أن التعليم العالي هو نشاط يتضمن تدفق حجم معين من المدخلات بهدف تحقيق حجم مناظر من المخرجات، المتمثلة في أعداد ونوعية الخريجين في التخصصات المختلفة، هذا بالإضافة إلى ضرورة تحديد الوحدات المناسبة لقياس إنتاجية العملية التعليمية، فضلاً عن ضرورة إعداد معدلات لقياس عوائد العملية التعليمية لإمكانية توظيفها بجانب التكلفة كمدخل للحكم على كفاءة الإنفاق على أنشطة هذه العملية.

وقد أكدت دراسة (مندور، 1996) على أن تكلفة تعليم الطلاب بالتعليم الجامعي تتأثر بمعدلات استخدام المدخلات المختلفة كالقائمين بالتدريس والتسهيلات والتجهيزات التعليمية، بحيث أن أي زيادة في تكلفة تعليم الطالب ترجع إلى انخفاض معدلات استخدام المدخلات نتيجة وجود طاقات عاطلة، أو إلى انخفاض الكفاءة الداخلية لنظام التعليم الجامعي. وقد انتهت الدراسة إلى أن هذه الكفاءة هي التي تعكس إنتاجية الإنفاق الاستثماري في مرحلة تعليمية معينة من خلال العلاقة النسبية بين الإنجاز التعليمي المتمثل في الدرجات العلمية الممنوحة خلال فترة معينة، وبين مدخلات التعليم الجامعي المتمثلة في حجم الإنفاق على النشاطين الجاري والاستثماري. وقد أوصت الدراسة بأن استخدام مؤشر الكفاءة الداخلية للتعليم الجامعي يتطلب التوصيف الدقيق لنوعية التعليم

الجامعي وتكلفة مدخلاته، هذا مع التركيز على عدم الخلط بين إنتاجية القائمين بالتدريس وبين الإنتاجية الكلية لهذا التعليم.

وقد استهدفت دراسة (قرطام، 1998) تحليل أثر اختلاف أساليب تقييم كفاءة الإنفاق على نشاط التعليم وذلك على جودة خدماته، وخلصت إلى أن أسباب وجود أي تباين في جودة التعليم الجامعي ترجع إلى الاختلاف في عملية تقييم كفاءة الإنفاق على هذا التعليم بسبب تنوع أساليب التقييم. وانتهت الدراسة إلى أن توفير التمويل المناسب للبرامج التعليمية من موارد حقيقية هو الضمان الوحيد لتحسين جودة العملية التعليمية.

وقد إهتمت دراسة (حسن، 1996) بإمكانية التوصل إلى دليل عملي لعناصر جودة الخدمات الطلابية كما يراها المستفيدون، والتي يمكن أن تعاون صانعي القرارات التعليمية في الحكم على كفاءة الإنفاق على المشروعات والأنشطة التعليمية، وقد توصلت الدراسة إلى تدني كفاءة الإدارة الجامعية في مقابل توقعات الطلاب عن مستوى الخدمات التعليمية وذلك بسبب عدم وجود الموارد المالية الكافية لمباشرة أنشطتها التعليمية.

وقد خلصت الدراسة التي قام بها (الجبر، 1998) حول كيفية تخصيص الموارد المالية بين قطاعات التعليم في المملكة العربية السعودية إلى ضرورة المفاضلة بين المصادر التمويلية المتعددة وإختيار المصدر الذي يعمل على تحسين إنتاجية الخدمات الطلابية، والذي يعمل أيضاً على قياس إنتاجية هذه الخدمات بدلالة مؤشري معدل المنح إلى دخل الجامعات، ومعدل التمويل الذاتي إلى الخدمات الطلابية. وقد انتهت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها أن تخصيص موارد التعليم الجامعي من خلال نموذج محدد سوف يساعد على رفع كفاءة عملية تخصيص هذه الموارد على أنشطة هذا التعليم، فضلاً عن إمكانية ترشيد الإنفاق على هذه الأنشطة، والحد من الإسراف فيه.

ويخلص الباحثان من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة في مجال دور المعلومات المحاسبية في الحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم إلى مجموعة الاعتبارات التالية:

1 وجود إتفاق في الفكرين المحاسبي والإداري على أهمية توظيف المعلومات المحاسبية من خلال مجموعة من المؤشرات غير التقليدية في مجال قياس كفاءة أنشطة التعليم الجامعي والحكم على إنتاجية هذه الأنشطة.

2 أنه وكنتيجة لتنوع اتجاهات الدراسات السابقة في قياس وترشيد الإنفاق على أنشطة التعليم الجامعي، فإن هناك صعوبة في إختيار مجموعة محددة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية القادرة على تفسير علاقة مخرجات العملية التعليمية بمدخلاتها الأمر الذي يلقي عبئاً على الباحثين في توصيف المؤشرات المحاسبية المناسبة لإجراء هذه الدراسة.

3 رغم أهمية نتائج الدراسات السابقة في صياغة الإطار الفكري المرجعي لتقييم كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي، إلا أن بعضها قد تناول هذا التقييم على المستوي الجزئي من المنظور السابق للتنفيذ في حين أن البعض الآخر قد تناوله من المنظور اللاحق للتنفيذ كجدوى اقتصادية لأنشطة هذا التعليم. وعلي ذلك لم تهتم الدراسات السابقة بالحكم على كفاءة وفعالية هذا الإنفاق على مستوي قطاع التعليم الجامعي بكافة جامعاته الحكومية وهو ما سوف يتناوله هذا البحث.

4 عدم اتفاق الدراسات السابقة على استخدام أسلوب إحصائي محدد ومناسب لإجراء التحليل الكمي اللازم لتفسير التباين في المتغيرات التابعة بفعل تأثرها بالمتغيرات المستقلة، ومن ثم إثبات مدى صحة وجوهرية العلاقات المفترضة بين هذه المتغيرات.

منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث تحديد فرضياته وأسلوبه.

1 فرضيات البحث:

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافه ونتائج الدراسات السابقة فقد اعتمد الباحثان على اختبار مدى صحة الفرضيات الأربعة التالية:-

أ- لا توجد علاقة بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري وبين فعالية الخطط التعليمية.

ب- لا توجد علاقة بين كفاءة الإنفاق الاستثماري وبين جودة الخدمات الطلابية.

ج- لا توجد فروق في أوجه الإنفاق على الخدمات الطلابية بين الجامعات الحكومية.

د- لا توجد علاقة بين المعلومات المحاسبية وبين تقيم آداء الإنفاق الاستثماري بين الجامعات الحكومية.

2 أسلوب البحث:

يضم أسلوب البحث المجتمع والعينة والمتغيرات التي سيتم على أساسها إعداد مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية المناسبة للحكم على كفاءة وفعالية الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي، ثم الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل لاختبار مدي صحة فرضياته.

1/2 مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الجامعات وعددها 12 جامعة حكومية مصرية، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث اشتملت الدراسة على جميع الجامعات الحكومية، وبذلك فقد تمثلت عينة البحث بواقع 100% من المجتمع.

وللحصول على المعلومات والبيانات المتاحة عن مجتمع وعينة البحث خلال فترة إعدادها فقد تم مراعاة مجموعة الاعتبارات التالية:

- تجميع البيانات موزعة على 12 جامعة حكومية حول حجم الإنفاق الاستثماري ومصادر تمويله من ناحية، وعلى أنواع الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين والخريجين وأعداد أعضاء هيئة التدريس من ناحية أخرى.
- الاعتماد على سلسلة زمنية مدتها ثلاث سنوات تبدأ من 93/92 إلى 95/94 لقياس متوسط حجم الإنفاق الاستثماري وخمس سنوات تبدأ من 96/95 إلى 2000/99 للحكم على كفاءة هذا الإنفاق.

- تحليل بيانات الدراسة في كل جامعة على حده وأيضا على مستوى القطاع الجامعي.

2/2 متغيرات البحث

نظراً لأهمية تحديد وتوصيف متغيرات البحث في إجراء الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي خلال الفترة من 96/95 إلى 2000/99، فقد قام الباحثان بتحديد وتوصيف وقياس هذه المتغيرات باعتبارها أساس اختبار مدى صحة فرضيات البحث، وأيضاً باعتبارها مصدراً لمدخلات النموذج الإحصائي الذي سوف يتم اختباره باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد روعي في اختيار هذه المتغيرات أن تكون ملائمة وقابلة لقياس الظاهرة محل البحث، وتضم متغيرات البحث نوعين من المتغيرات هما:

1/2/2 **المتغيرات التابعة** والتي تمثلت في كفاءة الخدمات الطلابية (Y) والتي تعبر عن حسن استخدام الاعتمادات المالية المخصصة للنشاط الاستثماري بالجامعات الحكومية خلال فترة البحث، وقد تم قياس كفاءة هذه الخدمات – خدمة التعليم Y1، خدمة الإسكان Y2، خدمة البحث العلمي Y3، خدمة التغذية Y4، خدمة الصحة Y5، خدمة النقل Y6، خدمة منح التفوق Y7، خدمة الإعانات الطلابية Y8 – بالعلاقة النسبية بين الإنفاق الاستثماري وبين أعداد المستفيدين من هذه الجامعات كوحدة قياس للمخرجات سواء كانوا طلاب خريجي مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا، أو أعضاء هيئة التدريس.

2/2/2 **المتغيرات المستقلة** والتي يفترض البحث أنها قادرة على تفسير التغير في كفاءة الخدمات الطلابية بالجامعات الحكومية، وقد تمثلت هذه المتغيرات في معدلات الإنفاق الاستثماري بالجامعات سواء المعتمد أو المحقق وأيضا مصادر تمويل هذا الإنفاق. وقد تم قياس هذه المتغيرات في ضوء مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية التي تمثلت في الآتي:–

- معدل الأموال المعطلة (X1) والذي يعبر عن الفرق بين الإنفاق الاستثماري المحقق والمعتمد.
- معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق (X2) والذي يعبر عن درجة الوفر أو التجاوز في هذا الإنفاق.
- معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق (X3) والذي يعبر عن مدى استخدام القروض في تمويل الإنفاق الاستثماري المحقق.
- معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق (X4)، والذي يعبر عن مدى الاعتماد على الموارد الذاتية في تمويل الإنفاق الاستثماري المحقق.

3/2 النموذج الإحصائي للبحث

لاختبار فرضيات البحث، فإن النموذج الإحصائي المستخدم سوف يعتمد على توضيح العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة المستخدمة في هذا البحث وذلك طبقاً للصورة العامة التالية:

$$Y = a + b1\ x1 + b2\ x2 + b3\ x\ 3 + \ldots.\ bn\ x\ n$$

حيث تمثل:

(Y) المتغير التابع الرئيس المتمثل في كفاءة الخدمات الطلابية التي تم قياسها بمدى استفادة الطلاب الخريجين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية من كل جنيه إنفاق استثماري بهذه الجامعات، وقد اشتمل هذا المتغير على مجموعة من المتغيرات التابعة الفرعية (Y8 ------- Y1) للتعبير عن أنواع الخدمات الطلابية وخدمات أعضاء هيئة التدريس.

(X) المتغير المستقل الرئيس المتمثل في معدلات الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية سواء المعتمد أو المحقق وأيضاً مصادر تمويل هذا الإنفاق سواء كان ذاتيا أو من القروض، وقد اشتمل هذا المتغير على مجموعة من المتغيرات المستقلة الفرعية

(X1 ---------- X4) للتعبير عن مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية القادرة على تفسير التباين في كفاءة الخدمات الطلابية وخدمات أعضاء هيئة التدريس.

(b) معاملات الانحدار (b4 ---------- b1) المراد تقدير قيمتها لاختبار العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

(a) مقدار ثابت.

4/2 الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل

لاختبار مدى صحة فرضيات البحث فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية Descriptive بغرض حساب متوسطات متغيرات البحث وانحرافها المعياري.
- تحليل الارتباط البسيط والمتعدد Correlation بغرض التعرف على نوع وقوة العلاقات بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة الخاصة بالبحث وذلك من بعديها البسيط والمركب.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد Regression بغرض التعرف على قيمة معامل التحديد اللازم لقياس المساهمة النسبية لأكثر المتغيرات المستقلة تفسيراً للتباين في المتغيرات التابعة كمدخل للحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بقطاع التعليم الجامعي.
- استخدام اختبار T. Test وذلك بغرض تحديد درجة تأثير كل متغير مستقل في المتغيرات التابعة.
- استخدام اختبار F. Test وذلك بغرض تحديد مدى جوهرية تأثير المتغيرات المستقلة معا في المتغيرات التابعة.

رابعاً: تحليل نتائج البحث:

قام الباحثان بتحليل نتائج البحث باستخدام نماذج الارتباط والانحدار وذلك لاختبار مدي صحة الفرضيات السابق صياغتها ضمن منهجية البحث تمهيداً لتحديد درجة تأثير ومعنوية العلاقات المفترضة بين متغيراته. وقد اعتمد الباحثان في عرض نتائج التحليل على حزمة البرامج الإحصائية SPSS التي إنتهت إلى ما يلي:

1- تحليل نتائج مصفوفة الارتباط وإختبار درجة تأثير ومعنوية تمويل الإنفاق الاستثماري على مدى فعالية الخطط التعليمية بالجامعات الحكومية كمدخل لقياس أثر حجم تمويل هذا الإنفاق بمقدار وحدة الجنيه على أعداد الخريجين خلال فترة الدراسة.

1/1 يوضح الجدول رقم (1) نتائج تحليل الارتباط بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري (كمتغير مستقل) والذي يضم مجموعتي التمويل الذاتي والقروض، وبين الخطط التعليمية (كمتغير تابع) والمتمثلة في أعداد خريجي مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا وذلك خلال فترة البحث.

جدول رقم (1)

مصفوفة الارتباط بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري والخطط التعليمية بقطاع التعليم الجامعي والحكومي خلال فترة البحـــث

المتغيرات	التمويل الذاتي	التمويل بالقروض	خريجي مرحلة البكالوريوس	خريجي مرحلة الدراسات العليا
التمويل الذاتي		(0.98)**	(0.93) **	
التمويل بالقروض			(96.5) **	
خريجي مرحلة البكالوريوس				
خريجي مرحلة الدراسات العليا				

(معامل ارتباط معنوى عند مستوى 1%)

وبفحص بيانات الجدول السابق اتضح ما يلي:

1/1/1 وجود علاقة إرتباط قوية وعكسية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين حجم التمويل الذاتي وبين حجم التمويل بالقروض مما يدل على أن ندرة

التمويل الذاتي للمشروعات الاستثمارية بالجامعات تؤدي إلى الاتجاه نحو الاعتماد وبنسبة عالية على التمويل بالقروض في تنفيذ هذه المشروعات، ويؤكد على ذلك متوسط حجم التمويل بالقروض على الإنفاق الاستثماري بالجامعات الذي بلغ 328 مليون جنيه خلال فترة البحث بينما بلغ متوسط حجم التمويل الذاتي على نفس الإنفاق 260.8 مليون جنيه خلال نفس الفترة.

2/1/1 وجود علاقة ارتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية بين حجم التمويل الذاتي وخريجي مرحلة البكالوريوس، مما يدل على أن هناك نسبة من تكلفة المشروعات الاستثمارية بالجامعات يتحملها خريجي هذه المرحلة. ويؤكد على ذلك متوسط أعداد خريجي هذه المرحلة الذي بلغ 85.7 ألف طالب خلال فترة البحث. وهذه النتيجة على عكس حجم التمويل بالقروض الذي كثيراً ما يتعرض للتأخير عند طلبه من بنك الاستثمار القومي كما يتعرض لعدم الاستخدام الكفء عند تنفيذ المشروعات الاستثمارية الجامعية، وذلك نظراً للعلاقة الارتباطية القوية والعكسية الجوهرية بين التمويل بالقروض وخريجي هذه المرحلة.

3/1/1 توجد علاقة ارتباط ضعيفة وطردية وغير ذات دلالة إحصائية بين كل من حجم التمويل الذاتي والتمويل بالقروض وبين خريجي مرحلة الدراسات العليا مما يعني عدم وجود أي علاقات تأثيرية بينهما، نظراً لتدني أعداد خريجي هذه المرحلة بالنسبة لأعداد خريجي مرحلة البكالوريوس، هذا بالإضافة إلى توجيه حجم كبير من التمويل بنوعيه نحو نشاط مرحلة البكالوريوس أكثر من نشاط مرحلة الدراسات العليا والبحوث.

2/1 يوضح الجدول رقم (2) نتائج تحليل درجة تأثير ومعنوية حجم تمويل الإنفاق الاستثماري على فعالية الخطط التعليمية بهذه الجامعات خلال فترة البحث.

جدول رقم (2)

اختبار درجة تأثير ومعنوية حجم تمويل الإنفاق الاستثماري على مدى فعالية الخطط التعليمية بقطاع التعليم الجامعي خلال فترة البحث

الأدوات / المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	F. Test		T. Test	
				المسحوبة	المعنوية	المسحوبة	المعنوية
أثر التمويل الذاتي على:							
طلاب مرحلة البكالوريوس	0.93	0,0832	2827.90	25.8	0.007	5.08	0.007
طلاب مرحلة الدراسات العليا	0,042	(0.32)	2292.9	0.847	0.410	0.920	0.410
أثر القروض على:							
طلاب مرحلة البكالوريوس	0.97	0.914	2029.7	53.9	0.002	(7.34)	0.002
طلاب الدراسات العليا	0.42	(0.025)	2285.6	0.878	0.402	(0.937)	0.402
أثر التمويل الذاتي والقروض معا على:	0.97	0896	2226.6	22.5	0.016		
طلاب البكالوريوس						0.0569	0.609
تمويل ذاتي						1.858	0.160
تمويل بالقروض							
أثر التمويل الذاتي والقروض معا على:	0.42	(0.367)	2639.1	0.329	0.742		
طلاب الدراسات العليا						0.018	0.987
تمويل ذاتي						(0.140)	0.898
تمويل بالقروض							

مستوى المعنوية 5%

وبفحص بيانات الجدول السابق إتضح ما يلي:

1/2/1 أنه وعند إجراء اختبار T تبين وجود تأثير لحجم التمويل الذاتي على الخطط التعليمية لمرحلة البكالوريوس بمعامل ارتباط 0.93 وبمساهمة نسبية قدرهـــا

83% بينما لا يوجد تأثير لحجم هذا التمويل على مرحلة الدراسات العليا نظراً للمساهمة النسبية الضعيفة والسالبة التي بلغت 3%.

وعند تطبيق إختبار F تبين أن تأثير حجم التمويل الذاتي على الخطط التعليمية لطلاب البكالوريوس ذو دلالة إحصائية ولطلاب الدراسات العليا غير معنوي مما يؤكد على نتائج درجة العلاقة الارتباطية السابق الإشارة إليها ومن ثم يثبت صحتها.

2/2/1 عند إجراء اختبار T تبين وجود تأثير لحجم التمويل بالقروض على الخطط التعليمية لمرحلة البكالوريوس بمعامل ارتباط 97. وبمساهمة نسبة قدرها 91%، بينما لا يوجد تأثير لحجم هذا التمويل على خطط مرحلة الدراسات العليا وبمساهمة نسبة ضعيفة وسالبة قدرها 2%، وعند تطبيق اختبار F تبين أن تأثير التمويل بالقروض على خطط طلاب البكالوريوس ذو دلالة إحصائية، بينما كان تأثيره على خطط الدراسات العليا غير معنوي مما يؤكد صحة نتائج الارتباط السابق الإشارة إليها.

3/2/1 عند إجراء اختبار T تبين وجود تأثير لمصادر التمويل بنوعيها على خطط البكالوريوس بمعامل ارتباط 97،. وبمساهمة قدرها 89%، وعند تطبيق اختبار F اتضح أن هذا التأثير غير معنوى، بينما لا يوجد تأثير لنوعي هذه المصادر على خطط الدراسات العليا وبتطبيق اختبار F اتضح أنها غير معنوية مما يعني تساوي أثر حجم تمويل المشروعات الاستثمارية الجامعية ذاتيا وبالقروض وذلك على أعداد الطلاب الخريجين بمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا ومن ثم التأكيد على قبول صحة الفرضية الأولي ومضمونها "لا توجد علاقة بين تمويل الإنفاق الاستثماري وبين فعالية الخطط التعليمية" ويدلل ذلك على أن التمويل الجامعي بنوعية لا يكفي كمؤشر للحكم على مدى تحقق أهداف الخطط التعليمية بمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا وأن الأمر يحتاج إلى ضرورة وجود مؤشرات محاسبية متعددة ومناسبة لإجراء هذا الحكم.

2 تحليل نتائج مصفوفة الارتباط واختبار درجة تأثير ومعنوية كل من الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق وأيضاً الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق معا على مدي كفاءة الخدمات الطلابية وعلي الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية خلال فترة البحث.

1/2 يوضح الجدول رقم (3) نتائج تحليل معاملات الارتباط بين الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق (كمتغير مستقل) وبين الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس (كمتغير تابع) بالجامعات الحكومية خلال فترة البحث.

جدول رقم (3)

معنوية الارتباط بين الإنفاق الاستثماري يبين كل من الخدمات الطلابية والطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بقطاع التعليم الجامعي الحكومي خلال فترة البحث.

المتغيرات	انفاق استثماري معتمد	انفاق استثماري محقق	خدمة التعليم	خدمة الإسكان	خدمة البحث العلمي	خدمة التغذية	الخدمة الصحية	خدمة النقل	منح الطلاب	إعانات الطلاب	الطلاب المقيدين	أعضاء هيئة التدريس
الإنفاق الاستثماري المعتمد				0.849			0.876			0.855		
الإنفاق الاستثماري المحقق			0.872		0.828			0.819				
خدمة التعليم								0.959	0.916			0.814
خدمة الإسكان						0.871	0.983			0.964	0.862	
خدمة البحث العلمي												
خدمة التغذية							0.905	0.904	0.934	0.927	0.994	0.980
الخدمة الصحية										0.991	0.901	0.820
خدمة النقل									0.991		0.883	0.909
منح التفوق											0.923	0.934
إعانات الطلاب											0.930	0.862
الطلاب المقيدين												0.987
أعضاء هيئة التدريس												

معامل الارتباط عند مستوي معنوي 1%، 5%

ويلاحظ من خلال تحليل البيانات المعروضة بالجدول السابق مجموعة الاستنتاجات التالية:

1/1/2 وجود علاقة ارتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 5% بين الإنفاق الاستثماري المعتمد (المخصص بموازنة الجامعات الحكومية) وبين خدمات الإسكان الطلابية والخدمات الصحية للطلاب، والإعانات الممنوحة لهم. ويرجع سبب هذه العلاقة إلى توجه الدولة نحو أولويات مجالات التوسع في المشروعات الاستثمارية المتعلقة بالمدن الجامعية والمستشفيات والدعم الاجتماعي لخدمة الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس، وذلك كما هو وارد بالخطة والموازنة العامة.

2/1/2 وجود علاقة إرتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإنفاق الاستثماري المحقق (الوارد بالحساب الختامي للجامعات) وبين خدمات التعليم والبحث العلمي ونقل الطلاب بما يدلل على أن الإدارة الجامعية تعمل على توجيه هذا الإنفاق في مجالات مختلفة تماما عن المجالات الواردة بالخطة والموازنة العامة، وما يؤكد على ذلك إجراء التعديلات الدورية على الربط الأصلي لمجموعات الباب الثالث (وزارة المالية، قطاع الحسابات الحكومية للجامعات، 98/97).

3/1/2 وجود علاقة إرتباط قوية وطردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%، 5% بين الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس، ويمكن تفسير هذه النتائج على إعتبار أن هناك تكامل بين وحدات هذه الخدمات.

4/1/2 عدم وجود علاقة إرتباط حقيقية وذات أهمية بين كل من الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق وبين كل من الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس، ويرجع هذا إلى أن الجامعات الحكومية تقوم بتوجيه هذا الإنفاق إلى الخدمات التعليمية بصرف النظر عن أعداد ونوعية الطلاب المقيدين وأيضاً عن أعداد ونوعية أعضاء هيئة التدريس.

2/2 يوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل درجة تأثير ومعنوية كل من الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق على كفاءة الخدمات الطلابية وعلي أعداد الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات خلال فترة البحث، وذلك لقياس مدى إستجابة هذا الإنفاق بنوعية لمجموعة المتغيرات التي قد تحدث في حجم ونوعية الخدمات الطلابية بالجامعات الحكومية وبدلالة الميل الحدي لهذا الإنفاق (Beta) الذي يكشف عن معدل التغير في الإنفاق الاستثماري عندما تتغير وحدة الخدمات الطلابية من تعليم وإسكان وبحث علمي وتغذية وصحة ونقل طلاب ومنح تفوق وإعانات طلابية بمقدار الوحدة الواحدة، وعندما تتغير أيضا أعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات بمقدار وحدة واحدة.

جدول رقم (4)

اختبار درجة تأثير ومعنوية كل من الانفاق الاستثماري المعتمد والمحقق على مدى كفاءة الخدمات الطلابية وعلى الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بقطاع التعليم الجامعي الحكومي خلال فترة الدراسة

الأدوات / المتغيرات	معامل الارتباط البسيط	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	F.test		T.test		الميل الحدي (B) بيتا
				المحسوبة	المعنوية	المحسوبة	المعنوية	
أثر الانفاق الاستثماري المعتمد على :								
التعليم	0.39	(0.06)	102.9	0.718	0.445	0.847	0.445	0.662
الإسكان	0.85	0.652	2.082	10.35	0.032	3.218	0.032	0.0508
البحث العلمي	0.19	0.203)	3.34	0.157	0.712	0.396)	0.712	(0.001)
التغذية	0.62	0.227	12.91	2.471	0.191	1.572	0.191	0.154
الصحة	0.88	0.708	0.372	13.146	0.022	3.626	0.022	0.0102
النقل	0.43	(0.02)	1.256	0.902	0.396	0.950	0.396	0.0090
التفوق	0.48	0.039	57.779	1.205	0.334	1.098	0.334	10.677
الإعانات	0.86	0.663	0.948	10.825	0.030	3.290	0.030	0.0236
طلاب مقيدين	0.61	0.217	12506.2	2.385	0.197	1.544	0.197	1472.6
أعضاء هيئة تدريس	0.84	0.043	2085.9	1.226	0.330	1.107	0.330	17.518

تابع / جدول (4)

الأدوات / المتغيرات	معامل الارتباط البسيط	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	F.test		T.test		الميل الحدي (B) بيتا
				المحسوبة	المعنوية	المحسوبة	المعنوية	
أثر الانفاق الاستثماري المعتمد على :								
التعليم	0.87	0.70	54.8	12.7	0.024	3.561	0.024	0.810
الإسكان	0.19	(0.207)	3.9	0.142	0.726	0.376	0.726	0.00605
البحث العلمي	0.83	0.608	1.9	8.742	0.042	2.957	0.042	0.0234
التغذية	0.61	0.215	13.02	2.731	0.198	1.540	0.198	0.0832
الصحة	0.29	(0.146)	0.7367	0.364	0.579	603	0.579	0.00184
النقل	0.82	0.588	0.7979	8.148	0.046	2.854	0.046	0.00945
التفوق	0.75	0.445	80.248	5.01	0.089	2.238	0.089	30.235
الإعانات	0.32	(0.122)	1.728	0.455	0.537	0.675	0.537	0.0048
طلاب مقيدين	0.59	0.192	127714.3	2.186	0.213	1.478	0.213	783.83
أعضاء هيئة تدريس	0.68	0.321	1757.2	3.364	0.141	1.834	0.141	13.379

مستوى المعنوية 5%.

ويلاحظ من البيانات المعروضة بالجدول السابق مجموعة الاستنتاجات التالية:

1/2/2 عند إستخدام إختبار T أتضح وجود تأثير للإنفاق الاستثماري المعتمد على خدمات الإسكان والصحة والإعانات الطلابية، وعند تطبيق إختبار F تبين أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، وما يؤكد صحة ذلك قوة معاملات الارتباط الخاصة بها والتي بلغت (0.85، 0.88، 0.86) وبمساهمة نسبية (65%، 70%، 66%) وفي هذا تأكيداً على النتائج الواردة بالجدول رقم (3) وتحليل أسبابها.

2/2/2 عند إستخدام إختبار Tتبين وجود إستجابة لخدمات التعليم والبحث العلمي والنقل ومنح التفوق من حجم الإنفاق الاستثماري المحقق، وعند تطبيق إختبار F كانت هذه الاستجابة ذات دلالة إحصائية، وما يؤكد صحة ذلك قوة معاملات الارتباط الخاصة بها والتي بلغت (0.87، 0.83، 0.82، 0.75) وبمساهمة نسبية (70%، 61%، 59%، 44%) على الترتيب وفي هذا تأكيداً على النتائج الواردة بالجدول رقم3 وتحليل أسبابها.

3/2/2 وجود تباين في الميل الحدى (Beta) للإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق على الخدمات التعليمية وعلي أعداد كل من الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية، وتجدر الإشارة إلى أن (Beta) كانت موجبة لعناصر الخدمات الطلابية في علاقتها ذات التأثير المعنوي مع هذا الإنفاق مما يعني أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في الميل الحدي تؤدي غلي زيادة في هذا الإنفاق بمقدار هذا التغير.

3/2 يوضح الجدول رقم (5) نتائج درجة تأثير ومعنوية الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق معاً على كفاءة الخدمات الطلابية وعلي أعداد الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات خلال فترة البحث وذلك بدلالة الميل الحدى لنوعي هذا الإنفاق، وذلك للكشف عن معدل التغير في هذا الإنفاق عندما تزيد أو تنقص أعداد الطلاب المقيدين وأيضاً أعداد هيئة التدريس بالجامعات الحكومية.

جدول رقم (5)

اختبار درجة تأثير ومعنوية الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق معاً على مدى كفاءة الخدمات الطلابية وعلى الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بقطاع التعليم الجامعي والحكومي خلال فترة الدراسة

الأدوات / المتغيرات	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	F.test		T.test		الميل الحدي (B) بيتا
				المحسوبة	المعنوية	المحسوبة	المعنوية	
التعليم	0.98	0.93	26.3963	34.4111	0.009			
إنفاق معتمد						0.757	3.771	0.757
إنفاق محقق						0.835	7.609	0.835
الإسكان	0.88	0.63	2.465	5.258	0.105			
إنفاق معتمد						0.517	3.171	0.517
إنفاق محقق						0.0078	0.875	0.0078
البحث العلمي	0.84	0.51	2.13	3.613	0.159			
إنفاق معتمد						0.0074	0.485	(0.0074)
إنفاق محقق						0.0231	2.615	0.231
التغذية	0.90	0.67	8.402	6.148	0.087			
إنفاق معتمد						0.164	2.570	0.164
إنفاق محقق						0.0887	2.541	0.887
الصحة	0.94	0.81	0.3014	11.535	0.039			
إنفاق معتمد						0.0104	4.571	0.104
إنفاق محقق						0.0022	1.756	0.022
النقل	0.95	0.84	0.503	13.784	0.031			
إنفاق معتمد						0.0101	2.658	0.101
إنفاق محقق						0.0098	4.684	0.098
منح التفوق	0.91	0.73	1.3918	7.61	0.067			
إنفاق معتمد						0.0238	2.256	0.238
إنفاق محقق						0.0192	3.317	0.193
الإعانات	0.93	0.78	0.7606	10.002	0.47			
إنفاق معتمد						0.0242	4.202	0.242
إنفاق محقق						0.0056	1.791	0.056
طلاب مقيدين	0.88	0.65	87000.46	5.165	0.107			
إنفاق معتمد						1567.5	2.371	1567.5
إنفاق محقق						837.1	2.313	837.1
أعضاء هيئة التدريس	0.86	0.56	1417.7	4.156	0.137			
إنفاق معتمد						19.1	1.773	19.1
إنفاق محقق						14.02	2.379	14.02

مستوى المعنوية 5%.

ويلاحظ من بيانات الجدول السابق أنه وعند تطبيق إختبار (T) تبين وجود تأثير لحجم ونوع الإنفاق الاستثماري على الخدمات الطلابية وعلي أعداد الطلاب المقيدين وأيضا أعداد أعضاء هيئة التدريس وقد كانت معاملات الإرتباط الخاصة بهم أكثر من 0.84 وبمساهمة نسبية أكثر من 50%، وعند تطبيق إختبار (F) تبين أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية، هذا فضلاً عن وجود تباين موجب في الميل الحدي (Beta) لهذا الإنفاق في أثره على المتغير التابع بما يعني رفض الفرضية الثانية ومضمونها (لا توجد علاقة بين كفاءة الإنفاق الاستثماري وبين الخدمات الطلابية).

3 نتائج إختبار مدى معنوية الفروق في الإنفاق الاستثماري ومصادر تمويله على كل من الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعضاء هيئة التدريس بين الجامعات الحكومية خلال فترة البحــث.

1/3 يوضح الجدول رقم (6) نتائج تحليل مدى معنوية الفروق في الإنفاق الاستثماري ومصادر تمويله على المتغيرات التابعة بين الجامعات الحكومية خلال فترة البحث بدلالة إختبار (F).

جدول رقم (6)

متوسط الإنفاق الاستثماري على الخدمات الطلابية

و معنوية الفروق بين الجامعات الحكومية خلال فترة الدراسة

الجامعة / الخدمة	القاهرة	الاسكندرية	عين شمس	أسيوط	طنطا	المنصورة	الزقازيق	حلوان	المنيا	المنوفية	قناة السويس	جنوب الوادي	اختبار F	
													المحسوبة	المعنوية
التعليم	112.5	28.9	50.3	42.1	19.9	50.6	30.9	74.8	28.7	25.3	28.4	20.7	13.987	0.000
الإسكان	0.5	0.2	0.3	0.2	0.2	0.4	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	04.	3.005	0.003
البحث العلمي	5.1	1.4	2.5	2	0.9	2.2	1.4	2.1	1.3	1.2	1.9	0.7	14.780	0.000
التغذية	17.5	4.1	5.5	3.4	5.7	2.1	3.5	3.4	2.7	101	3.2	03.8	63.922	0.000
الصحة	0.8	0.2	0.3	0.2	0.3	0.09	02	02	01	01	01	01	20.365	0.000
نقل الطلاب	09	02	03	02	03	02	03	02	01	01	02	02	21.809	0.000
منح التفوق	2.6	06	08	06	09	03	05	05	04	02	05	05	104.764	0.000
الإعانات الطلابية	1.5	04	05	03	05	02	03	03	02	08	03	03	85.930	0.000
الإنفاق الاستثماري														
معتمد	86.8	27.7	31.3	27.5	19	33.3	23	29.7	20.7	23.2	34.7	23.7	8.314	0.000
محقق	124.3	32.1	55.8	46.7	22	55.8	34.2	52.8	31.7	29.8	42.5	22.7	14.566.	0.000
أعداد الطلاب	113527	59414	68598	44339	69520	34870	62934	24366	12836	19318	12521	26692	41.047	0.000

مستوى المعنوية 1%

وبفحص بيانات الجدول السابق إتضح ما يلي:

1/1/3 وجود تباين في متوسطات الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق بين الجامعات خلال فترة البحث حيث بلغ أعلي متوسط في هذا الإنفاق (86.8، 124.3) على التوالي بجامعة القاهرة بينما بلغ أقل متوسط لهذا الإنفاق (22.19) على التوالي بجامعة طنطا وما يؤكد ذلك حجم ما ينفق على الخدمات الطلابية بجامعة القاهرة حيث بلغ متوسط خدمة التعليم كنشاط أساسي على سبيل المثال 112,5 بينما بلغ متوسط ما ينفق على هذه الخدمة بجامعة طنطا 19.9، هذا فضلاً عن إختلاف متوسط عدد الطلاب المقيدين في الجامعتين حيث بلغ ما يقرب من 114 ألف طالب بجامعة القاهرة بينما بلغ ما يقرب من 70 ألف طالب بجامعة طنطا.

2/1/3 وجود تباين بين الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق في كل جامعة خلال فترة البحث فعلي سبيل المثال كان متوسط الإنفاق الاستثماري المعتمد 86.8 بينما كان متوسط الإنفاق الاستثماري المحقق 124.3 بجامعة القاهرة، وهكذا بالنسبة لباقي الجامعات ما عدا جامعة جنوب الوادي حيث كان متوسط الإنفاق الاستثماري المحقق أقل من المعتمد مما يعني أن معظم الجامعات تتجاوز في هذا الإنفاق عدا جامعة جنوب الوادي. وعند تطبيق إختبار (F) فيما يتعلق بهذا الإنفاق بين الجامعات تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية مما يعني أن هناك اختلاف جوهري في حجم ونوع هذا الإنفاق بين الجامعات.

3/1/3 تحتل خدمة التعليم المرتبة الأولى في الصرف بين الجامعات حيث يتراوح متوسط الإنفاق على هذه الخدمة من 67% إلى 90% يليها خدمة التغذية التي إحتلت المرتبة الثانية بمتوسط يتراوح من 4% إلى 13% بينما إحتلت خدمة الإسكان المرتبة الأخيرة بمتوسط يتراوح من 0.001% إلى 0.004%.

كما يلاحظ أن بعض الجامعات لا تهتم بخدمة الصحة مثل جامعة المنصورة التي خصصت ما يقرب من 0.09% في المتوسط من إجمالي حجم الإنفاق المعتمد لها، هذا

على الرغم من اهتمام جامعة جنوب الوادي بالإنفاق على الخدمات الصحية بمعدل أكبر من المنفق على هذه الخدمة في جامعات أخرى مثل جامعات عين شمس، الإسكندرية، المنيا، المنوفية، حلوان، قناة السويس.

4/1/3 تدنى متوسط الإنفاق على خدمة البحث العلمي بين الجامعات الحكومية مقارنة بخدمة التعليم مما يدل على عدم الاهتمام بالبحث العلمي رغم أهميته في خدمة قضايا البيئة وفي المشاركة بين الجامعة والمجتمع في تنمية وتطوير الوحدات العامة بقطاعات الدولة.

وعند تطبيق إختبار F فيما يتعلق بالنتائج السابقة تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوي 1% بين الجامعات في أوجه الإنفاق على الخدمات الطلابية خلال فترة البحث مما يعني رفض الفرضية الثالثة ومضمونها "لا توجد فروق في أوجه الإنفاق على الخدمات الطلابية بين الجامعات".

2/3 يوضح الجدول رقم (7) نتائج تحليل المتوسط المرجح والتباين عند إستخدام المؤشرات المحاسبية غير التقليدية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بين الجامعات الحكومية خلال فترة البحث.

جدول رقم (7)

المتوسط المرجح والتباين عند استخدام المؤشرات المحاسبية

في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بالجامعات الحكومية خلال فترة الدراسة

المؤشر / الجامعة	معدل الأموال المعطلة		معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق		معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق		معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق	
القاهرة	28.8	22.1	69.9	16.7	96.6	20.9	35.5	7.3
الإسكندرية	1.8	4.5	88.2	7.6	50.8	12.7	58.5	20.4
عين شمس	2.3	10.8	58.3	12	18	6.8	88.8	28.5
أسيوط	11.7	6.9	62.9	8.3	25.1	8.9	53.5	13.9
طنطا	0.9	3.8	91.1	9.1	51.4	18.2	60.4	21.1
المنصورة	21.03	17.6	102	48.6	179.2	108.2	77.7	30.5
الزقازيق	1.2	4.9	69.5	8.3	60.2	19.8	48.3	12.1
حلوان	0.2	14.9	63.7	9.8	69.3	31.5	44.3	14.6
المنيا	1.3	3.6	65.9	6.6	55.4	15.6	44.2	7.6
المنوفية	0.2	4.8	77.9	8.7	61.4	18.1	46.5	10.7
قناة السويس	6.9	10.3	84.5	8.6	69.4	26.2	52.1	9.7
جنوب الوادي	3.7	5.6	104.5	17.9	53.6	38.7	68.2	10.3
معنوية اختبار F	0.490		0.719		0.219		0.692	

مستوى المعنوية 5%

وبفحص بيانات الجدول السابق إتضح ما يلي:

1/2/3 أنه وباستخدام مؤشر معدل الأموال المعطلة، فقد لوحظ أن معظم الجامعات الحكومية تقوم بالصرف على أوجه الإنفاق الاستثماري المختلفة بأسلوب التجاوز عن الاعتمادات المالية الأصلية والربط المعدل المرخص والمخصص لها بموازنة قطاع التعليم الجامعي خلال فترة البحث نظراً لظهور متوسط معدل الأموال المعطلة بإشارة سلبية، ما عداً جامعات عين شمس وأسيوط وحلوان والمنيا فقد كان متوسط معدل هذه الأموال موجبا مما يعني وجود أموال معطلة لديها نتيجة الصرف على أوجه نفقاتها الاستثمارية المختلفة بأقل من إعتماداتها المالية الأصلية المخصصة لها بموازنة قطاع التعليم. وبتطبيق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في متوسط معدل الأموال المعطلة بين الجامعات الحكومية نتيجة تحقيق وفراً في بعض الجامعات مما يعني عدم التزام هذه الجامعات بالتقيد بالأموال المخصصة لها بموازنة قطاع التعليم، وأيضا نتيجة حدوث تجاوز عن هذه الأموال في بعض الجامعات وتحقيق وفرا في الربط الأصلي في جامعات أخرى، وهذا ما يؤكد على عدم وجود خطط استثمارية بهذه الجامعات مبنية على أسس علمية في ضوء مقومات المناهج المعاصرة الخاصة بإعداد تقديرات الإنفاق على التعليم الجامعي.

2/2/3 أنه وباستخدام مؤشر معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق فقد لوحظ أن معظم الجامعات الحكومية قد أنفقت على مشروعاتها الاستثمارية بالزيادة خلال فترة البحث وقد كان أكبر معدل للإنفاق على المشروعات في جامعة عين شمس وبواقع 41.7% في حين أن أقل معدل للصرف كان على مشروعات جامعة طنطا وبواقع 8.9%، وهذا بعكس الحال في جامعتي المنصورة وجنوب الوادي التي أنفقت على مشروعاتها الاستثمارية بمعدل أقل من المرخص لها بموازنة قطاع التعليم خلال فترة الدراسة وبواقع 2%، 4.5% كوفر في هذا الإنفاق على الترتيب.

وبتطبيق إختبار (F) تبين عدم وجود فروق جوهرية في متوسطات معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق بالجامعات وبما يؤكد سوء تخطيط الإنفاق على التعليم الجامعي بصفة عامة والإنفاق الاستثماري بصفة خاصة نظراً للتحيز الشخصي الذي قد يكتنف عملية تقدير تكلفة المشروعات الاستثمارية الخاصة بالجامعات والذي يؤدي إلى تقديرها بأقل أو أكثر من اللازم ومن ثم يؤدى إلى إضعاف عملية الحكم على كفاءة هذا الإنفاق.

3/2/3 أنه وباستخدام مؤشر معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق فقد لوحظ أن معظم الجامعات الحكومية تعتمد وبشكل جوهري على القروض في تمويل استخداماتها الاستثمارية وبمعدلات متباينة بين هذه الجامعات حيث كان أقصاها

179.2 بجامعة المنصورة نظراً للترخيص لها بقروض لتمويل استثماراتها بمعدل أكبر من المعتمد لها بموازنتها وبواقع 79.2% بما يفسر سوء تخطيط التمويل بالقرض في هذه الجامعة وبما يؤدي إلى تضخم أعباء خدمة هذه القروض والتي تتحملها الخزانة العامة، هذا على الرغم من أن المخصص من القروض لجامعة عين شمس لتمويل استثماراتها لم يتجاوز 18% بما يعني اعتماد هذه الجامعة على نسبة كبيرة من التمويل الذاتي في تنفيذ مشروعاتها نتيجة كفاءة خطتها الخاصة بتدبير مصادر هذا التمويل.

وبتطبيق اختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق بين الجامعات الحكومية مما يؤكد على سوء تخطيط مصادر تمويل المشروعات الاستثمارية الخاصة بهذه الجامعات نظراً لعدم توافق حجم الإنفاق على التعليم الجامعي مع حجم الخدمات الطلابية المرهونة بأعداد الطلاب.

4/2/3 أنه وباستخدام مؤشر معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق فقد لوحظ أن هذا المعدل قد بلغ 88.8% في جامعة عين شمس مما يدل على اهتمام هذه الجامعة بعدم ضياع الفرص التمويلية على الدولة من القروض التي تستخدمها والتي بلغ معدلها 18% على الرغم من حاجاتها إلى ما يقرب من 22.3%. وفي المقابل فقد أضاعت جامعة المنصورة فرص تمويلية على الدولة من القروض التي تستخدمها والتي بلغ معدلها 79.2% على الرغم من حاجتها إلى ما يقرب من 23 % وبفارق قدره 56.2% كقروض معطلة.

وبصفة عامة فقد لوحظ أن معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المعتمد كان متساوي على وجه التقريب بين باقي الجامعات الأخرى عدا جامعة القاهرة التي خصص لها ما يقرب من 35.5% من هذا التمويل.

وتعكس هذه النتائج سوء تخطيط المزج التمويلى المناسب لتمويل الإنفاق الاستثماري في قطاع التعليم الجامعي خلال فترة البحث.

وبتطبيق إختبار (F) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق بين الجامعات الحكومية، مما يؤكد على وجود خلل وعدم توازن في الهياكل التمويلية في معظم هذه الجامعات.

وفي ضوء نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة والخاصة باستخدام المؤشرات المحاسبية في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بالجامعات يتم رفض الفرضية الرابعة ومضمونها لا توجد علاقة بين المعلومات المحاسبية وبين تقييم آداء الإنفاق الاستثماري بين الجامعات الحكومية.

خلاصة البحث وتوصياته:

تعتمد الجامعات الحكومية في مصر عند تمويل مشروعاتهـا الاستثمارية على ما تخصصه الدولة لها من الاعتمادات المالية المدرجة بالخطة العامة والمخصصة بالموازنة العامة للدولة والممولة من بنك الاستثمار القومي. فالتعليم الجامعي كغيرة من أنشطة الدولة يتم الترخيص له سنويا بمجموعة من الأموال المخصصة لتنفيذ المشروعات الاستثمارية اعتماداً على المعلومات المحاسبية التي تقدمها الجامعات الحكومية لهذه الجهات عند طلبها لهذه الأموال، ومن الضروري تقييم نتائج هذه المشروعات بشكل دوري حتى يتسنى الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري الخاص بها، ومن الملاحظ أن معظم الدراسات التي تناولت اقتصاديات التعليم الجامعي لم تتطرق إلى دراسة وتحليل كيفية الحكم على كفاءة وفعالية هذا الإنفاق من بعد محاسبي واعتماداً على استخدام مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية، هذا على الرغم من اعتماد الجهات المنوط لها بتقييم نتائج هذا الإنفاق على مجموعة من النماذج والأساليب النمطية والمؤشرات التقليدية غير الفعالة.

وفي ضوء ذلك فقد استهدف البحث إجراء التحليل اللازم لحجم ونوع الإنفاق الاستثماري الجامعي وتحليل مدي علاقته بمخرجات العملية التعليمية في صورة خدمات طلابية. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتجميع بيانات الدراسة من التقارير الدورية المنشورة بوزارتي المالية والتعليم العالي خلال الفترة من 93/92 2000/99، وقد

إعتمد الباحثان على مجموعة من الأدوات الإحصائية (المتوسطات تحليل الارتباط تحليل الإنحدار إختبارى T & F) باستخدام الحزمة الإحصائية الجاهزة SPSS وذلك لتفسير مدي صحة فرضيات البحث.

أ نتائج البحث

توصل الباحثان إلى مجموعة النتائج التالية:

1 هناك تفاوت وإختلاف في قوة وإتجاه معاملات الارتباط بين حجم تمويل الإنفاق الاستثماري المعتمد والمحقق وبين الخطط التعليمية لمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا وبما يعكس وجود تباين في إستجابة هذه الخطط لتأثير مصدري التمويل التي كانت غير معنوية مما يعني ثبوت صحة الفرضية الأولي بالبحث.

2 هناك تفاوت وإختلاف في قوة وإتجاه معاملات الارتباط بين الإنفاق الاستثماري المعتمد الوارد بموازنة الجامعات الحكومية والمحقق الوارد بحساباتها الختامية وبين الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس وبما يعكس تأثير حجم ونوع هذا الإنفاق على المتغيرات التابعة وبدلالة إحصائية عند مستوي معنوي (1%، 5%) مما يعني ثبوت صحة الفرضية الثانية بالبحث.

3 هناك تباين في متوسطات الإنفاق الاستثماري الوارد بكل من الموازنة والحساب الختامي للجامعات الحكومية وأيضاً في كل من الخدمات الطلابية وأعداد الطلاب المقيدين وأعداد أعضاء هيئة التدريس مما يعني وجود فروق في هذه المتوسطات بين الجامعات الحكومية وبدلالة إحصائية عند مستوي 5% مما يعني عدم ثبوت صحة الفرضية الثالثة من البحث.

4 هناك تباين في متوسط المؤشرات المحاسبية غير التقليدية المستخدمة في الحكم على كفاءة الإنفاق الاستثماري بين الجامعات خلال فترة البحث وما يؤكد على ذلك ما يلي:

1/4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل الأموال المعطلة بين الجامعات الحكومية بسبب سوء تخطيط البرامج الاستثمارية بالجامعات الحكومية.

2/4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل الإنفاق الاستثماري المعتمد إلى المحقق بين الجامعات بسبب تخصيص بعض هذه الاعتمادات بأكثر مما يتطلبه تنفيذ المشروعات الاستثمارية في بعض الجامعات من ناحية وعدم كفاية بعض الاعتمادات الأخرى لتنفيذ بعض هذه المشروعات في بعض الجامعات الأخرى الأمر الذي لا يوفر مقياساً سليماً لإنتاجية الإنفاق على هذه المشروعات كما لا يوفر مقياسا سليماً لقياس العائد على الاستثمار في هذه الجامعات.

3/4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل القروض إلى الإنفاق الاستثماري المحقق بين الجامعات بسبب سوء تخطيط مصادر تمويل هذا الإنفاق.

4/4 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات معدل التمويل الذاتي إلى الإنفاق الاستثماري المحقق بين الجامعات بسبب الخلل في الهياكل التمويلية في معظم الجامعات الحكومية

وفي ضوء تلك النتائج فقد ثبت عدم صحة الفرضية الرابعة بالبحث.

ب توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث وتحقيقا لأهدافه يوصي الباحثان بما يلي:

1 التوصيات الخاصة.

1/1 ضرورة الاهتمام بالحكم على درجة كفاءة الخطط التعليمية بمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا بدلالة مدي كفاية حجم تمويل الإنفاق على المشروعات الاستثمارية من مصدريه الذاتي والخارجي.

2/1 ضرورة الاهتمام مستقبلاً بالحكم على إنتاجية الإنفاق على المشروعات الاستثمارية للجامعات الحكومية بدلالة مدي توازن حجم ونوع الخدمات الطلابية مع تكلفة مدخلات العملية التعليمية.

3/1 ضرورة إعادة التوازن النسبي للإنفاق على هيكل الأنشطة الجامعية التعليمية والبحثية والبيئية بدلالة مدي توافق أعداد أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلاب المقيدين بمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا.

4/1 ضرورة التفكير في بناء نموذج كمي مستقبلاً في ضوء مجموعة من المؤشرات المحاسبية غير التقليدية القادرة على تحليل وتفسير العلاقات النسبية بين المخرجات النهائية للعملية التعليمية وبين كل من مخرجاتها الوسيطة ومدخلاتها الأساسية، والقادرة أيضاً على تحليل وتفسير مدي تحقق الأهداف الجامعية.

5/1 ضرورة الاهتمام بإجراء الدراسات المتخصصة السابقة لتنفيذ المشروعات الاستثمارية الجامعية من المنظورين الجزئي والكلي تمهيداً لتقدير المنافع والعوائد الاجتماعية المتوقعة والمحتملة مع الاهتمام بإجراء الدراسات التحليلية اللاحقة على تنفيذ هذه المشروعات في ضوء أسس ومعايير قادرة على توصيف وقياس تكلفة وعائد التعليم الجامعي في إطار مستوى طموح الجامعات عند تنفيذ برامجها الجارية والاستثمارية.

6/1 ضرورة إعادة هيكلة الإنفاق الجاري والاستثماري بقطاع التعليم الجامعي الحكومي بما يتفق وطموحات الدولة في تنمية البعد الاجتماعي وذلك في ضوء أهداف تعليمية محددة وبرامج استثمارية مستهدفة وأنشطة تشغيلية متوازنة ذات وحدات قياس موضوعية.

7/1 ضرورة العمل على إعادة توازن الهياكل التمويلية للجامعات الحكومية من خلال التوصيف الدقيق لمظاهر وأسباب الخلل التي تتعرض إليها هذه الهياكل وباستخدام مجموعة من الآليات غير التقليدية القادرة على خلق هياكل تمويلية فاعلة بديلة ومتجددة ضماناً لترشيد القرارات الاستثمارية بقطاع التعليم الجامعي.

8/1 ضرورة طلب الاحتياجات المالية بمعرفة الجامعات الحكومية قبل أن تخصصها الموازنة الحكومية وذلك لإحداث توازن حقيقي بين إنجازات ومجهودات كل من

التدفق التشغيلى والاستثماري داخل كل جامعة، ولن يتأتى ذلك إلا بضرورة إحداث تغيير جذري في طرق التقدير المتبعة حالياً عند طلب الاعتمادات المالية الجامعية وإحلالها بمناهج أكثر موضوعية لضمان دقة القياس المحاسبي لتكلفة الأنشطة والبرامج الجامعية تسهيلاً للحكم على كفاءتها والتحقق من مدي سلامة إنجازاتها.

9/1 ضرورة تنمية الموارد المالية الحالية للجامعات الحكومية بالتفكير في صياغة آليات بديلة مدعمة للتمويل الحكومي وذلك لضمان مقابلة التوسع في حجم ونوع الخدمات الطلابية مستقبلاً.

2 التوصيات العامة:

1/2 ضرورة الاهتمام بتقييم المشروعات الاستثمارية الجامعية من منظور محاسبي/ مالي اعتماداً على المعلومات المحاسبية بصفة أساسية لضمان إختيار أكفأ أساليب إجراء هذا التقييم وأنسب الأسس والمعايير التي تعكس متغيرات جانبي تكلفة وعائد العملية التعليمية وذلك لتفعيل عملية ترشيد القرارات الجامعية الجارية والاستثمارية.

2/2 ضرورة تصميم نظم للرقابة والتوثيق المالي بصورة أوتومية بالجامعات الحكومية لضمان حسن إستغلال الموارد المالية وتوجيهها نحو غايات الجامعة ورسالتها، ولن يتأتى ذلك إلى بضرورة إختيار أسس محاسبية ومالية غير تقليدية تضمن حسن الأداء المالي وتمنع مظاهر سوء إستخدام الموارد المالية بالجامعات.

3/2 الاهتمام بربط خطة التعليم الجامعي كماً وكيفا بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالدولة كمدخل ضروري لتفعيل دور التعليم كأداة في إحداث التنمية المنشودة في قطاعات الاقتصاد القومي الأخرى.

4/2 تكثيف الجهود للحد من صور الفاقد المختلفة في مدخلات ومخرجات العملية التعليمية وتجنب آثاره السلبية التي تؤدي إلى تضخيم تكلفة مدخلات هذه العملية، ومن ثم تدنيه قيمة مخرجاتها.

5/2 ضرورة إجراء الدراسات اللازمة للمفاضلة بين مطلب خصخصة بعض الجامعات الحكومية ومطلب ترشيد مجانية التعليم وتحمل الطلاب لنسبة من تكلفة الدراسة في حالة بقاء الطلاب للإعادة في ذات الفرقة الدراسية.

6/2 ضرورة إعادة النظر في حجم ونوع الخدمات الطلابية التي تقدمها الجامعات الحكومية وبما يتفق وتكنولوجيا المعلومات وذلك لخدمة أغراض ترشيد هذه الخدمات، ولن يأت ذلك إلا من خلال تطبيق مجموعة من المعايير السليمة والمعلنة القادرة على تعظيم إنتاجية الإنفاق على هذه الخدمات.

7/2 العمل بمبدأ الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج على مستوي مراكز المسئولية الجامعية سواء التعليمية أو البحثية أو البيئية وذلك كمدخل ضروري لضمان تدفق المعلومات المحاسبية بالكم والكيف بين المستويات الإدارية وأيضا لضمان تدعيم قاعدة البيانات الجامعية تمهيداً للمساعدة على إجراء التقييم المحاسبي والمالي لأداء الأنشطة والمشروعات الجامعية بصورة موضوعية مستقبلاً.

8/2 ضمانا لتعظيم كفاءة عملية التقييم المالي والاقتصادي للمشروعات الاستثمارية الجامعية، فمن الضروري العمل على توصيف مجموعة من المقومات والأساليب التي تعكس مجموعة الضوابط الفنية القادرة على تحسين مخرجات العملية التعليمية ورفع جدارتها وتنمية مواردها بالجامعات الحكومية مقارنة بالجامعات الخاصة.

المراجـــع

أولاً: المراجع العربية:

1 الجبر، نبيه بن عبد الرحمن. نموذج مقترح لتخصيص الموارد المالية بين قطاعات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. ***المجلة العلمية للتجارة والتمويل***، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع 1، 1998، ص 20 23.

2 المجالس القومية المتخصصة. الأوضاع الإدارية والمالية بالجامعات المصرية وسبل النهوض بها. ***تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثالثة والعشرون***. القاهرة: رئاسة الجمهورية، 1995 1996، ص169 190.

3 المجالس القومية المتخصصة. ***تقويم الأداء في العملية التعليمية والبحثية في الجامعات***، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة التاسعة عشرة. القاهرة: رئاسة الجمهورية، 1991 1992، ص205–223.

4 حسان، حسان محمد. ***بحوث الكلفة والمنفعة في التعليم الجامعي***. القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، 1980، ص13 82.

5 حسان، حسان محمد. ***الفاقد الكمي وعوامله في التعليم الجامعي المصري دراسة ميدانية***. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1975، ص252 269.

6 حسن، أحمد فرغلى. ***تحليل تكاليف وعائد التعليم العالي بالتطبيق على الجامعات المصرية***. إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، المؤتمر العلمي السنوي الثاني كلية التجارة بنهـــا، جامعـــة الزقازيق، مايو 1997، ص121–123.

7 حسن، أحمد على أحمد. قياس جودة الخدمة بالتطبيق على الخدمات الطلابية بجامعتي أسيوط وجنوب الوادي، ***مجلة البحوث التجارية المعاصرة***، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، ع 2، مج 10، ديسمبر 1996، ص 306 308.

8 كامل، سامية مصطفي. ***الجدوى الاقتصادية للتعليم العالي في مصر: دراسة حالة عن كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة***، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1990، ص97 113.

9 كمال، حسن محمد. دراسة تحليلية لتكاليف جامعة عين شمس سنة 72/71، ***المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة***، مطبعة جامعة عين شمس، 1973، ص221–230.

10 قنديل، أفكار محمد. ***تقييم مشروعات الاستثمار الاجتماعية مع التطبيق على التعليم الجامعي***، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس 1993، ص 1 19.

11 قرطام، وائل عبد الرازق. تقييم جودة العملية التعليمية في كلية التجارة جامعة القاهرة: دراسة مقارنة للنظم التعليمية المختلفة بالكلية، *مجلة الدراسات المالية والتجارية (العلوم الإدارية)*، كلية التجارة بني سويف، جامعة القاهرة، ع 2، السنة الثامنة، أكتوبر 1998، ص210 218.

12 مندور، أحمد محمد. *تمويل التعليم العالي في الدول النامية: المحددات الاقتصادية ومعدلات العائد*، مؤتمر التعليم العالي في مصر وتحديات القرن 21، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، مدينة نصر، القاهرة، مايو 1996، ص93 95.

13 نوفل، محمد نبيل. *التعليم والتنمية الاقتصادية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو، 1979، ص71 92.

14 وزارة المالية. قطاع الحسابات الختامية، الإدارة المركزية لختامي الهيئات الخدمية، *الحساب الختامي لموازنة الهيئات الخدمية للسنة المالية 99/98*، ج 2، القاهرة، مارس 2000، ص 84 116.

15 وزارة المالية. قطاع الموازنة العامة للدولة، *منشور إعداد الموازنة العامة للدولة للسنة المالية 2002/2001*.

16 وزارة التعليم العالي. مركز المعلومات والتوثيق، *الإحصاءات المالية والقوي البشرية للعام الجامعي 99/98*. مج 5، القاهرة، 1999، ص1 34.

ثانيًا : المراجع الأجنبية:

1 Adolf, J.H. Standardized Accounting and Economic Development in S.J Gray (ed.) ***International Accounting and Transitional Decisions***. London: Butter Warthe Co., 1983, P. 301.

2 Beattie, J.F. Assessment in Higher Education, ***Journal of the Programmer in*** Vol. 7, No.3, March 1995, pp.81-100.

3 Cameron K., Measuring Organizational Effectiveness in Institution of Higher Education. ***Administrative Scinece Quarterly***, Vol. 23, No.4, Dec., 1978, pp. 604 633.

4 Good R. External Aid for Investment Education In Countries, ***OECD***. Financing of Education for Economic Growth, Belgium, 1966, p 42.

5 Hartely H. J. (ed.) ***Education Planing Programming A System Approach***. prentice Hall. U.S.A, 1968, P. 211.

6 Link, R.D. Improving Quality Assurance in Australian Higher. Education, ***Journal of the Program in Higher Education***, No. 3, June 1993, PP. 7 13.

7 Mood A.M., et al. ***Papers on Efficiency in The Management of Higher Education***. A Technical Report Sponsored By The Carnegie Commission on Higher Education, 1970 p. 12.

8 Nasear A., & Hashim W. Public Policy Analysis: The Impact of Five Years Development Plans on Education, ***Journal of the Faculty of Commerce of Scientific Research***, vol. xxix, Alexandria, Egypt, March 1992, p. 41.

9 Onushkin V. Some Methodological Aspects of Planning. The Deve of Universities, V. on Ushkin (ed.) Planning and the Development of Universities, Vol. I, IIEP, ***UNESCO***. 1971, p.18.

10 Peter H.E. & Roiss R. ***Evaluating Social projects in Developing Countries***. Development Center Social Organization of Economic Co-operation and Development, Paris, 1980, pp. 16-21.

11 Psacharopoulos, G. Education and Development, ***A Review W.B, Research Observer***, Vol.3. No.1, Jan., 1988, pp. 99 116.

12 Richard, A.M. & Peggy B.M., ***Public Finance in Theory and Practice***, McGraw Hill, Kogakusha LTD., London, 1976, P.47-53.

13 Schutz, T.W. Capital Formation by Education. ***The Journal of Political Economy***, Vol. 53, Feb Dec. 1960, P. 199 217.

14 Shattov, M. The University of the Future, ***Journal of the Program in Higher Education***, Vol. 7, No.2, July 1995, PP. 757 764.

15 Toussing R.A., & shaw L. Accounting For Productivity A Practical Approach, ***Management Accounting***, May 1985, PP. 47-55.

16 Witzel M. The Failure of an Internal Market: The Universities Funding Council Bid System, ***Public Money and Management***, Summer. 1991, PP. 8 41.

17 Ward C. ***Universities Initiative in Response To Change***. W.R. Niblett, (ed.) Higher Education and Response Tavistock Publications, London, 1969, PP. 46 62.

18 Woodhall M. Cost Benefit Analysis Educational Planning ***UNESCO***, International Institute for Educational Planning, Paris, 1970, P. 31.

Expenditure Efficiency in High Education Sector: Field Study on the Egyptian Governmental Universities

Prof. Mohamed Zedan Ibrahim — Ass: prof. of Accounting

prof. Mohamed A.Fatah — Lecturer of Accounting

Monofiya University

The main purpose of this study is to examine the sources of universities expenditure during the period from 1991/1992-1999/2000. It also aims to evaluate the performance of these university activities output from efficient and effective approaches, and according to the degree of the usage of resources, in order to achieve the above objectives, several new accounting indicators and ratios were used. Also, many previous researchers related to this study are examined and evaluated in arder to adopt the assumptions of this study.

Data for explanation of university evaluation are collected from annual reports of Egyptian universities, higher education ministry and ministries of finance; all previous researchers do not provide strong evidence on performance evaluation of governmental universities. The data was processed by computer using the SPSS/PC+ package means, standard deviations, T-test, F-test and descriptive correlation and regression to prove the extent of relative and relevant assumptions of the study.

The results of the study showed a variance in the trends and power of correlation between actual expenditure funds and estimated funds on the budget of the Egyptian universities. It also showed variance correlation between the extent of universities expenditures size and student services and number of students and university staff. Further more the finding stated that the university expenditure programming was inefficient and ineffective enough, but there were also ideal funds for these programming.

مصادر التمويل للقطاع الخاص الفلسطيني

"دراسة تحليلية"

أ.د. نضال رشيد صبري(*)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الجوانب المختلفة لكل من العرض والطلب لعملية تمويل مشاريع القطاع الخاص الفلسطيني حيث تمت دراسة المؤسسات المالية التي تمثل جانب التمويل من جهة، والقطاعات الاقتصادية المختلفة والتي تشكل جانب الطلب على التمويل الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع بعض مديري البنوك أو مسئولي الاستثمار في المؤسسات المالية، وفحص البيانات المالية لعينة من 30 شركة مساهمة عامة، وكذلك تم استخدام استبانة خاصة تم تطويرها لغرض هذه الدراسة، وذلك لفحص جانبي العرض والطلب في السوق المالي الفلسطيني والمشاكل التي تواجهه.

وقد أوضحت الدراسة تطور القطاع المالي في فلسطين بصورة جوهرية من حيث زيادة البنوك العاملة إلى 23 بنك و123 فرع، وزيادة حجم الودائع إلى ثلاثة ونصف بليون دولار، وزيادة حجم التأمين إلى مبيعات سنوية وصلت إلى 60 مليون دولار، وتنظيم مهنة الصرافة، وتأسيس سوق مالي يضم 24 شركة مساهمة عامة، ورغم ذلك فإن هناك تشوهات في الجانب التمويلي، فكل من جانبي العرض والطلب يشكو من الجانب الآخر.

وأوضحت الدراسة ضعف استقطاب الاستثمارات الأجنبية، وعدم تضمنها مزايا تكنولوجية أو نقل معرفة فنية، وكذلك ضعف دور الصيارفة والتمويل غير الرسمي مقارنة بالدول النامية في هذا المجال، ويلاحظ أن معظم القروض والتسهيلات الائتمانية هي قصيرة الأجل حيث تصل إلى 92% من مجموع القروض الممنوحة من البنوك.

(*) رئيس برنامج ماجستير إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد، جامعة بير زيت – فلسطين

مقدمـــة:

ما زال القطاع الخاص الفلسطيني ينتظم في منشآت فردية صغيرة وشركات عادية أو خاصة، فأغلبية وحداته الاقتصادية يمكن تصنيفها بالوحدات صغيرة الحجم من حيث قيمة أعمالها، أو حجم رأسمالها، أو من حيث عدد العاملين فيها، ونجد غياب الوحدات الاقتصادية الكبيرة من حيث حجم أو رأس المال في معظم القطاعات الاقتصادية الفلسطينية، وينحصر عدد شركات المساهمة العامة في 72 شركة، في حين يوجد بالمقابل خمسة آلاف شركة مساهمة خاصة، و 2500 شركة عادية حسب إحصاء مراقب الشركات في 2001/7/30 (صبري، 2001). وهناك مشاكل جمة واجهت عملية تطوير القطاع الخاص، مثل عدم السيطرة على المعابر، والحصار الاقتصادي، ومشاكل التسويق، وضعف الكفاءة الإنتاجية، وعدم كفاءة الإدارة، وعدم القدرة على منافسة المنتجات المستوردة من حيث الجودة أو الأسعار. ومشكلة النقص في التمويل لتحديث الأصول وتطوير النشاطات القائمة. ويعتبر سبب نقص التمويل أو ارتفاع تكلفته من الأسباب الرئيسة لعدم تطور القطاع الخاص. وعليه جاء الهدف من هذه الدراسة لمناقشتها، والتعرف على حجمها، وجوانبها المختلفة.

أهمية الدراسة وأهدافها:

من المعروف أن مصادر التمويل المتاحة للقطاع الخاص تقع ضمن مصدرين رئيسيين هما المصدر الداخلي، المتمثل بالمشاركة برأس المال المدفوع من قبل المستثمرين، ورأس المال المكتسب والمتراكم مثل الاحتياطات والأرباح غير الموزعة. والمصادر الخارجية المتمثلة بالأنواع المختلفة من القروض ووسائل التمويل الخارجي. وتأتي هذه الدراسة لمناقشة عملية تمويل القطاع الخاص الفلسطيني من المصادر الخارجية. حيث سيتم مناقشة جانبي العرض والطلب في سوق المال، وتحديد المشاكل التي تعترض العلاقة بين الجانبين لغرض العمل على إزالتها، في سبيل دفع عملية التمويل الخارجي، لكي تلعب الدور المطلوب في تمويل ونجاح القطاع الخاص، فمن المعلوم أن

تكلفة التمويل الخارجي مثل الاقتراض هو أقل من تكلفة زيادة رأس المال، بافتراض وجود عائد على الاستثمار يزيد عن تكلفة الاقتراض.

ورغم أن القطاع المالي في فلسطين قد شهد تطورًا حقيقيًا ممثلاً في زيادة عدد البنوك وفروعها ووجود سوق للأوراق المالية، وتنظيم عملية الصرافة، ووجود شركات وساطة مالية، وزيادة عدد ونشاط شركات التأمين، إلا أن ذلك لم ينعكس بصورة جوهرية على توفير التمويل الخارجي المطلوب للقطاع الخاص ضمن الاقتصاد الفلسطيني، وبناء عليه جاءت هذه الدراسة لتناقش بصورة تفصيلية هذا الموضوع، ولتعمل على تحقيق الأهداف التالية:

1- مناقشة جوانب العرض في قطاع التمويل الخاص والممكن تطويرها واستخدامها في الاقتصاد الفلسطيني.

2- مناقشة مجالات الطلب الحالية على قطاع التمويل الخارجي من قبل القطاع الخاص والمشاكل التي تقف أمام تطويرها.

3- فحص الإمكانية القصوى للتمويل الخارجي للقطاع المالي المنظم والتي يمكن توفيرها في حالة توفير فرص الاستثمار المناسبة والضمانات المطلوبة.

طريقة البحث :

ستعمل هذه الدراسة على مناقشة وحصر وتحديد الجوانب المختلفة لكل من العرض والطلب لعملية تمويل مشاريع القطاع الخاص الفلسطيني، وذلك بعد دراسة تحليلية لكافة المؤسسات المالية التي تمثل جانب التمويل من جهة، والقطاعات الاقتصادية المختلفة والتي تشكل جانب الطلب على التمويل الخارجي. ولتحقيق هذا الهدف تم إتباع الخطوات التالية:

1- تم إجراء مقابلات مع مديري البنوك أو مسئولي الاستثمار في عشر مؤسسات مالية للإطلاع على مشاكل عملية التمويل والجوانب المطلوبة لدفع هذا القطاع وتحسين الإمكانيات المتاحة فيه.

2- تم فحص البيانات المالية وتحليلها لكافة المنشآت المالية ولعينة من 30 شركة مساهمة عامة تمثل القطاعات الاقتصادية المختلفة لتحديد نسب المديونية لإجمالي الأصول ولتحديد مدى مساهمة التمويل الخارجي في القطاع الخاص الفلسطيني، وذلك بإستخدام البيانات المالية لسنة 2000.

3- استخدام استبانة خاصة تم تطويرها لغرض هذه الدراسة، وذلك لفحص الجوانب المختلفة لجانب عرض التمويل في الاقتصاد الفلسطيني، والمشاكل التي تواجه هذا القطاع من وجهة نظر المسئولين في هذا القطاع، وشملت كافة البنوك التجارية والإسلامية والمتخصصة الفلسطينية والعربية والأجنبية، والبرامج الخاصة المقدمة من مؤسسات أجنبية، والمنظمات غير الهادفة للربح العاملة في تقديم قروض، وكان عدد تلك المؤسسات 25 مؤسسة، وكانت نسبة الاستجابات حوالي 55% من العينة المرسل لها الاستبانة.

4- إستخدام استبانة خاصة تم تطويرها لدراسة جانب الطلب على القروض والتمويل بصورة عامة. حيث اختيرت أربعون شركة مساهمة عامة وخاصة، منها 18 شركة مساهمة عامة من تلك الشركات المدرجة في السوق المالي، شملت شركات صناعية وخدماتية واستثمارية وعقارية و 12 شركة أخرى من خارج السوق. وكانت نسبة الاستجابة حوالي 65% من العينة المرسل لها الاستبانة.

5- تم تحليل بيانات الاستبانة وتحديد رتب مشاكل جانبي العرض والطلب بناء على المتوسط الحسابي للإجابات.

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الأبحاث التي تتحدث عن طرق ونماذج التمويل المستخدمة في الدول النامية، وتشمل الأبحاث إمكانية تمويل مصادر التمويل من خلال توسيع التمويل غير الرسمي، والمقارنة بينهما، والمفاضلة بين طرق التمويل الخارجية المختلفة بما في ذلك السندات، وأثر سعر الفائدة على عرض وطلب القروض والودائع، وأثر تطبيق القيود

مثل كفاءة رأس المال على تخفيض حجم القروض المقدمة في بلد ما، والظروف التي تختار فيها شركة ما قرض طويل الأجل وتفضيله على القروض قصيرة الأجل. وأثر القروض قصيرة الأجل على أسواق معينة ومدى عنصر المخاطرة فيها. وهناك من الدراسات التي تبحث أثر التضخم أو حجم القطاع العام أو حجم القطاع العام أو حجم القطاع المالي في تحديد كمية العرض من القروض، وتمت دراسات عديدة في الطريقة التي يتم فيها تحليل طلبات الاقتراض وسلوك المصرفيين في الرد عليها، واختيار المناسب منها.

وتعد الدراسات التي تناولت التمويل غير الرسمي من أهم الدراسات التي أجريت على نظم التمويل في الدول النامية، حيث ترى هذه الدراسات أن التمويل غير الرسمي ليس فقط مهم ومطلوب لنوع معين من العلماء والأنشطة، بل أنه يعمل كمساعد في تفعيل نشاط التمويل الرسمي، وإثارة عنصر المنافسة فيه، وعلى سبيل المثال ترى دراسة غيت (Ghate, 1992) والتي فحصت تجربة التمويل في بعض دول آسيا، أن هناك أهمية للقطاع المالي غير رسمي، حيث يشكل قوة منافسة قوية للقطاع الرسمي، ويعمل على خدمة فئات معينة لا يقصدها القطاع الرسمي. كما يساعد على استقرار وخلق التوزان في القطاع المالي بصورة عامة. وهناك دراسات أخرى تشجع التمويل غير الرسمي مثل دراسة بوس (Bose, 1998) ودراسة جين (Jain, 1999) ودراسة ستيل وأخرون (Steel, et al., 1997) ودراسة خضروي وجبتا (Chaudhuri and Gupta, 1996) ودراسة نجرجين (Nagarajan, et al., 1995) ودراسة تانج (Tange, 1995) ودراسة بايدس (Baydas, 1995). وهي دراسات تناولت التمويل غير الرسمي في دول مختلفة مثل مصر وجنوب شرق آسيا وتايوان والفلبين ودول نامية متعددة. وهي في معظمها تؤيد وتدعم التمويل غير الرسمي، وترى أنه قد يدفع التمويل الرسمي لتغيير سياسته وتحرير معاملاته، وهو يفترض بأن يكون أقل تكلفة بسبب انخفاض المصروفات الإدارية.

وهناك دراسات بحثت أثر تطبيق معايير ملائمة رأس المال على منح القروض ومستوى الاعتمادات الممنوحة للعملاء، مثل دراسة أندري (Andre et al., 2001) و

(Thakor and Wilson, 1995) والتي ترى أنه قد يكون إجراء سلبي يؤثر على حدود القروض ويرفع من تكلفة الإقراض. وهناك من الدراسات التي وجدت علاقة مهمة بين تغيير سعر الفائدة وحجم الطلب على القروض مثل دراسة فيز (Fase, 1995)، وهناك دراسات تعالج مشكلة القروض المتعثرة ونسبتها العالية في البنوك الصينية وطريقة التعامل معها مثل دراسة بونين وهانج (Bonin and Huang, 2001)، حيث ترى هذه الدراسة عدم نقل تجربة دول أوربا الشرقية لتطبيقها في الصين، ومن البحوث الأخرى تلك المتعلقة بفحص طرق التمويل المختلفة ولماذا تبحث بعض الشركات عن القروض طويلة الأجل، حيث ترى الدراسة أن القروض طويلة الأجل مفضلة للشركات التي لها نسبة عالية من التمويل الخارجي وعائد سنوي عال متوقع (Fukda et al., 1998)، ودراسات أخرى تفضل استخدام التمويل الخارجي بواسطة السندات مثل دراسة داته وداته (Datta and Datta, 1995).

وبالنسبة للدراسات الخاصة بقطاع التمويل الخاص الفلسطيني ومدى استخدامه التمويل الخارجي، فيلاحظ أن قطاع التمويل الخارجي أصبح متوفر منذ ست سنوات فقط. وقد اقتصر قبل ذلك على التمويل غير الرسمي من الصيارفة وعلى منح ومساعدات محدودة لبعض القطاعات والتي نفذت من خلال اللجنة المشتركة أو من خلال منظمات تطوعية (Unctad, 1990). وأوضحت دراسة حامد وآخرون (1998) أهمية التمويل غير الرسمي في مناطق السلطة الفلسطينية، والذي يشمل كل من الصيارفة والمنظمات التطوعية والإقراض المرتبط بالتجارة والإقراض من خلال عضوية جمعيات الادخار المدور والإقراض من الأقارب، حيث بينت دراسته أنه من كل 7% حصلوا على قروض من بنوك كان هناك 2% حصلوا على قروض من صرافي النقود وفق دراسة مسحية قامت بها مؤسسة ماس.

وهناك دراسات محدودة تتعلق بتحديد حجم التمويل الخارجي للقطاع الخاص الفلسطيني، حيث قامت دراسة صبري (Sabri, 1997) بعمل التحليل المالي لحوالي 240 شركة صناعية وجدت أن نسبة المديونية لا تزيد عن 10% من مجموع الأصول بالنسبة

للصناعــات صغيرة الحجم، وترتفع النسبة لتصل إلى 20% بالنسبــة للصناعــات كبيــرة الحجم، والتي كان لها فرصة أفضل في الحصول على تمويل خارجي. وفي دراسة أخرى أوضحت أن 60% من الصناعات الفلسطينية تستخدم آلات وأجهزة مستعملة أو مجددة، وهذا يعطي مؤشر على نقص في التمويل المطلوب كما جاء في دراسة صبري (Sabri, 1999).

وفي دراسة أخرى لقطاع المنشآت العاملة في الإنشاءات والإسكان وجدت أن نسبة المديونية لمجموع الأصول لا تزيد عن 57% في شركات الإسكان والتي تقوم بالبناء لغرض البيع وهي في معظمها ديون مترتبة على الأقساط المحصلة مسبقًا ثمنًا للشقق المباعة وليست قروض طويلة الأجل، ولا تزيد المديونية من القروض فيها عن 12% من مجموع الأصول كما جاءت في دراسات صبرى (Sabri, 1997 and Sabri 1998).

ومن العرض المقدم أعلاه يمكن أن نستخلص عبر عديدة في ما يتعلق بسوق المال الفلسطيني. مثل فحص إمكانات التمويل غير الرسمي وتعزيزه. وكذلك وفحص تجارب الدول الأخرى في التعامل مع القروض المتعثرة، ومحاولة تطبيق المناسب منها، وهناك فكرة استخدام وسائل تمويل لم تستخدم حتى الآن من قبل السوق المالي الفلسطيني مثل طرح السندات من قبل الشركات العامة والتمويل من خلال التأجير.

القطاع المالي في فلسطين:

شهد القطاع المالي الفلسطيني قفزة نوعية خلال السنوات الست السابقة، وقد شمل ذلك كل قطاعاته المالية، بما في ذلك قطاع التمويل الرسمي مثل البنوك التجارية والإسلامية والمتخصصة، ومؤسسات أخرى ذات علاقة بتقديم تمويل مالي، كما شمل ذلك قطاع التأمين، وإيجاد سوق مالي وشركات وساطة مالية مرتبطة به، علاوة على تنظيم مهنة الصرافة. وبالنسبة لقطاع البنوك، فقد زاد عددها من بنكين في سنة 1990 إلى 23 بنك في سنة 2001، ومن بضعة فروع إلى 123 فرع في نفس الفترة. وتم تأسيس ثلاثة بنوك تعمل كبنوك ومؤسسات تمويل متخصصة. ووصل إجمالي رأس مال البنوك العاملة في فلسطين مجتمعة إلى 250 مليون دولار، عملت على تجميع ودائع قيمتها 3470

مليون دولار من العملاء، منحت منها قروض وتسهيلات ائتمانية للقطاعات الاقتصادية المختلفة حوالي 1328 مليون دولار في نهاية سنة 2000 (سلطة النقد الفلسطينيـــة، 2001). ويعمل في قطاع البنوك حوالي 3701 عامل وموظف، وبلغت تعويضات العاملين والأجور المدفوعة ما قيمته 53 مليون دولار سنوياً، وكان إجمالي القيمة المضافة لهذا القطاع حوالي 134 مليون دولار، وبلغ إجمالي التكوين الرأسمالي لهذا القطاع حوالي 21 مليون دولار (الإحصاء الفلسطيني، المالية والتأمين، 2000). وتعمل البنوك في فلسطين ضمن شركات مساهمة عامة وطنية بالنسبة للبنوك الفلسطينية وشركات مساهمة أجنبية بالنسبة للبنوك الأجنبية والعربية. وهي تخضع بذلك لكل من قانون الشركات وقانون المصارف. وتم تأسيس سلطة النقد الفلسطينية للإشراف على عمل البنوك سنة 1994، وتخضع لإشراف ورقابة سلطة النقد الفلسطينية منذ ذلك الوقت.

أما قطاع التأمين فلم يكن هناك سوى شركة واحدة تعمل برأس مال قدره مليون دولار حتى سنة 1990، ارتفعت إلى ست شركات تأمين فلسطينية تعمل برأس مال قدره 28 مليون دولار، وثلاث شركات عربية وأجنبية، وتبلغ قيمة أعمالها السنوية حوالي ستون مليون دولار للتأمينات العامة و 3 مليون للتأمين على الحياة حسب ميزانيات سنة 2000. وقد تم تنظيم مهنة الصيارفة، وإصدار قانون تنظيم لمهنة الصرافة في فلسطين، والذي صنفها إلى عدة فئات. حيث يوجد الآن حوالي 11 شركة صرافة مساهمة عامة و 141 منشأة صرافة فردية وعادية، والعديد من المنشآت غير المنظمة. وتقدر قيمة رأس المال الفعلي للصيارفة بحوالي عشرة ملايين دولار، وقيمة الأعمال السنوية تصل إلى 150 مليون دولار.

وتأسس في فلسطين سوق لتداول الأوراق المالية في مدينة نابلس عندما تم توقيع اتفاقية تشغيل ومنح امتيازه لشركة مساهمة خاصة بتاريخ 1996/11/17، مع السلطة الفلسطينية،.عرفت بشركة سوق الأوراق المالية. وتعمل السوق المالي في نابلس على بيع أسهم شركات مساهمة فلسطينية في سوق منتظم وتتم تسوية الثمن ونقل الملكية من خلال مركز الإيداع والتحويل التابع للسوق، ويقتصر عملها على الأسهم في السوق الثانوية

المنتظمة. حيث لا يوجد عمل ضمن السوق الأولى، ولا يوجد بيع آجل أو اختياري أو مستقبلي. كذلك لا يوجد بيع لسندات، رغم أن القوانين ذات العلاقة تسمح بإصدارها. ولا توجد أسهم أو سندات عربية أو أجنبية مدرجة في السوق المالي الفلسطين. ولا توجد شركات فلسطينية مدرجة في السوق الخارجية، وقد تم إدراج 24 شركة مساهمة عامة وبلغت القيمة السوقية لها حوالي 600 مليون دولار كما هي في 2001/4/31، وهناك 7 شركات مساهمة خاصة تعمل برأسمال قدره حوالي 15 مليون دولار تعمل كوسيط مالي في السوق (سوق فلسطين المالية، 2001) ولحد الآن لا يوجد قانون خاص ينظم عمل السوق المالية، رغم وجود العديد من مشاريع القوانين التي تجري مناقشتها بهذا الخصوص. ويعد ذلك ضروري لكي يتمكن السوق من لعب دور أكثر فعالية في السوق المالي الفلسطيني.

جانب العرض في التمويل:

يمكن حصر وتتبع جانب العرض لتمويل وإدارة المشاريع في القطاع الخاص في فلسطين بعدة مصادر، ويمكن تصنيف هذه المصادر في خمسة مجموعات كما هو موضح في الجدول رقم (1) حيث تم ترتيب هذه المصادر من حيث أهميتها وقيمتها في تمويل القطاع الخاص وفقاً لقيمة التمويل والقروض الممنوحة حسب بيانات سنة 2000. وتتعلق المجموعة الأولى بالمصدر الداخلي والمتمثل في رأس المال المدفوع والمكتسب. ويتعلق المصدر الثاني في التمويل قصير الأجل الذي يقدم من قبل الموردين والمعروف بتمويل الائتمان. أما المجموعة الثالثة فهي التي تعرف بالتمويل الرسمي والذي يقدم القروض طويلة وقصيرة الأجل من خلال النظام المصرفي، والذي يخضع لإشراف البنك المركزي أو سلطة النقد، ويشمل التمويل الرسمي كل من البنوك التجارية الفلسطينية، والبنوك التجارية العربية، والبنوك التجارية الأجنبية، والبنوك الإسلامية، والبنوك المتخصصة والتنموية، والبرامج الخاصة التي تنفذ من قبل البنوك التجارية.

أما المجموعة الرابعة فتتعلق بالتمويل غير الرسمي والذي يشمل كل من المنظمات التطوعية الأجنبية والوطنية، وصيارفة العملات والتمويل من خلال العضوية في

الجمعيات الدوارة. وتخص المجموعة الخامسة مصادر أخرى ممكن لها أن تتوفر لتمويل القطاع الخاص الفلسطيني لكنها لم تستخدم لأسباب مختلفة، وتشمل كل من التوجه لصناديق التنمية العربية والإقليمية، وإمكانية إصدار سندات وجذب استثمارات خارجية للاستثمار المباشر، أو من خلال السوق المالية. وسنعمل على مناقشة مصادر التمويل المتاحة في الاقتصاد الفلسطيني في الجزء التالي من هذه الدراسة.

جدول رقم (1)

مصادر تمويل القطاع الخاص المتاحة في فلسطين

مرتبة حسب قيمتها ونسبتها من إجمالي الأصول

مصادر التمويل الداخلية والخارجية	الرتبة
أولاً: رأس المال المدفوع والمكتسب	1
ثانياً: الائتمان المقدم من المزودين	2
ثالثاً: مصادر التمويل الرسمي	
البنوك العربية التجارية	3
البنوك الفلسطينية التجارية	4
البنوك المتخصصة والتنموية	5
البنوك الفلسطينية الإسلامية	6
البنوك الأجنبية التجارية	7
البرامج الخاصة	8
مؤسسات إقراض أجنبية غير هادفة للربح	9
برامج الأنروا	10
مؤسسات إقراض وطنية غير هادفة للربح	11
رابعاً: التمويل غير الرسمي وقطاع الصرافين	12
خامساً: مصادر أخرى لم تستخدم	
صناديق التنمية العربية	لم يستخدم
إصدار سندات	لم يستخدم
استثمارات أجنبية مباشرة	لم يستخدم
التدفق النقدي لمحافظ السوق المالي	لم يستخدم

المصدر: تجميع المؤلف بناء على نتائج الدراسة

ما زال التمويل الداخلي يشكل المصدر الأول في تمويل أنشطة قطاع الأعمال، ويشمل التمويل الداخلي كل من رأس المال المدفوع، ورأس المال المكتسب بما في ذلك الاحتياطات الإجبارية والاختيارية والأرباح غير الموزعة وعلاوة الإصدار، أو ما يعرف بحق الملكية. ونتيجة لوجود قانون ينص على ضرورة خصم احتياطيات إجبارية للشركات المساهمة الفلسطينية، فإننا نجد أن رأس المال المكتسب والمتراكم يزيد في حالات كثيرة عن قيمة رأس المال المدفوع، وإن تحليل الميزانيات المنشورة للشركات الفلسطينية توضح هذا الأمر كما بينته دراسات عدة، بما في ذلك هذه الدراسة. حيث ما زال المصدر الداخلي يشكل في المتوسط من 80% إلى 90% من مجموع الأصول. وهذا ينطبق على معظم القطاعات الاقتصادية، وهناك استثناء بالنسبة لقطاع الإسكان لغرض البيع والذي يستخدم طرق أخرى للتمويل، وكذلك بعض منشآت الخدمات والتي تتمتع بنسبة عالية من الائتمان مقارنة بإجمالي الأصول. ويمثل الائتمان الممنوح من الموردين المصدر الثاني من التمويل لمعظم المنشآت التجارية والصناعية والزراعية حيث تحصل هذه المنشآت على متطلباتها من بضاعة ومواد خام ومواد زراعية بفترة ائتمان تتراوح ما بين شهر وثلاثة شهور. ومن تحليل ميزانيات معظم المنشآت التجارية والصناعية والزراعية نجد أن هذا المصدر يمول ما بين 20 إلى 50% من الأصول المتداولة، وتصل نسبته في المتوسط إلى 10% من مجموع الأصول، وهي بصورة عامة تشكل نصف حجم المديونية.

وترى دراسة صبري (Sabri, 1999) أن 77% من مبيعات المنتجات الصناعية تعطى لفترة ائتمان مدتها شهران بينما 7% من المبيعات تعطى لفترة ثلاثة شهور، والباقي تباع نقداً. وتزداد فترة الائتمان والتي تتراوح بين شهرين وثلاثة شهور في حالة بيع المواد الخام، أو بعض البضائع والصناعات. وكذلك فإن هناك نسبة مهمة من الواردات الخارجية تتم بمصاحبة فترة ائتمان تصل إلى ثلاثة شهور بعد استلام البوالص من البنك. ويساعد زيادة فترة الائتمان على تخفيف تكلفة القروض، لكنه قد يتطلب تمويل خارجي إضافي للطرف الآخر الذي يقدم هذا الائتمان.

يعد التمويل الرسمي المصدر الثالث من مصادر تمويل القطاع الخاص في فلسطين. وقد بدء التمويل الرسمي المتمثل في القروض الممنوحة من البنوك التجارية في فلسطين وفي التسهيلات الائتمانية المقدمة وتغطية الحسابات المدينة، وفي تغطية خصم الأوراق التجارية منذ حوالي ست سنوات. وقد بلغ مجموع القروض الممنوحة والصادرة للقطاع الخاص حتى 2001/4/13 حوالي 1346 مليون دولار، ومعظم هذه القروض هي تسهيلات مالية تقل فترتها عن ستة شهور، في حين تقتصر القروض على نسبة 38% ومعظمها قروض قصيرة الأجل لا تزيد عن سنة مالية. ويلقى التمويل قصير الأجل والتسهيلات الخاصة بالسحب على المكشوف ترحيبًا من النظام البنكي نظرًا لانخفاض درجة المخاطر وسرعة استرداد الأصل، في حين تبدو أن المشكلة في توفير التمويل متوسط وطويل الأجل، وهو ما يعاني منه نظام التمويل الفلسطيني.

وقدمت هذه القروض من خلال 122 فرع منتشرة في مناطق السلطة الفلسطينية، وبلغ مجموع أصولها 4.5 بليون دولار، في حين بلغ مجموع ودائعها حوالي 3.4 بليون دولار، وبلغ قيمة رأسمالها 250 مليون دولار، والذي يظهر الميزانية العمومية المجمعة للبنوك العاملة في فلسطين كما هي في 2001/5/31.

ويظهر ذلك أن نسبة القروض للودائع هي حوالي 37%، وهي ما زالت أقل من الحد الأدنى الذي تم تحديده للبنوك وهي نسبة 40%. وهذا يوضح إمكانية وتوفر الأموال لتمويل الأنشطة الاستثمارية في حالة توفر الظروف والمشاريع المناسبة.

أما بالنسبة للبنوك المتخصصة فما زالت مساهمتها محدودة جدًا، نتيجة لانخفاض قيمة رأسمالها وعدم إمكانية تجميع ودائع. بناء عليه فقد اقتصرت قروضها واستثماراتها على معظم رأسمالها المصرفية الفلسطينية، ويبلغ رأسمالها 30 مليون دولار، وهناك برامج خاصة متعددة يتم تنفيذها من خلال البنوك التجارية الفلسطينية ويتم تمويلها من قبل مؤسسات تمويل أجنبية، وتشمل هذه البرامج كل من المنحة الفرنسية والبرنامج الألماني وبرنامج الأنروا، وتصل موازنة هذه البرامج لحوالي ثلاثون مليون دولار. وهناك العديد من المؤسسات التطوعية الوطنية والأجنبية والتي تتخذ شكل المنشآت غير الهادفة للربح.

والتي تقدم قروض يمكن تصنيفها تحت عنوان التمويل غير الرسمي، لكن جزء منه يتم من خلال البنوك التجارية. ويشمل التمويل غير الرسمي كل من تمويل الجمعيات الدوارة وتمويل الأصدقاء والأقارب وتمويل مؤسسات مالية لا تخضع لسلطة البنك المركزي أو من يقوم مقامه. ومن الناحية العملية يفيد التمويل غير الرسمي في الإقراض للاستخدام الشخصي أو في حالة المشاريع الصغيرة. وتزداد أهميته في الدور الذي يلعبه قطاع الصرافة في منح القروض. وفي الثمانينيات لعب القطاع المصرفي دورًا مهمًا في تمويل القطاع الخاص، وكان يحصل على الودائع بصورة غير رسمية ويمنح القروض (Pasch, 1992) ووصلت الفوائد التي كان يتقاضها إلى 40%، ولكن فترة القروض كانت معظمها قصيرة الأجل، ولا تزيد عن أربعة شهور، وهي كانت تهدف لسد نقص السيولة للتجار أو لقطاع الخدمات (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 1987).

المشاكل الخاصة بجانب العرض :

بناء على المقابلات التي أجريت مع مسئولي المؤسسات المالية وبناء على تحليل الاستبانة التي جمعت لهذا الغرض، فإنه يمكن تحديد المشاكل التي يواجهها هذا القطاع في طريقة تنفيذ عملية التمويل كما هي واردة في الجدول رقم (2) ويعرض الجدول المشاكل التي تواجه قطاع العرض في سوق القروض. حيث يتضح أن المشكلة الأولى والثانية التي حصلت على أعلى ترتيب من حيث أهميتها، هي تلك التي تتعلق بموضوع الضمانات وصعوبة تحصيلها، في حالة عدم الإيفاء بالدفع عند تاريخ الاستحقاق. وكذلك ترى البنوك أن من المشاكل الرئيسة هو عدم توفر مشاريع مربحة وارتفاع سعر الفائدة مقارنة بالعائد المتوقع على الاستثمار مما يشكل عقبة حقيقية في إمكانية إعطاء قروض أكثر في السوق الفلسطينية رغم توافر الإمكانات لذلك. في حين كانت المشاكل الأخرى المتعلقة ببيروقراطية البنك أو تأخر إجراءات اتخاذ القرار بمنح القرض أقل أهمية من غيرها من وجهة نظر النظام المصرفي.

جدول رقم (2)

المشاكل التي تواجه قطاع العرض في سوق القروض

مشاكل منح القروض	الرتبة حسب أهميتها
صعوبة تحصيل الضمانة عند عدم الوفاء بالقروض	1
عدم القدرة على تقديم ضمانات مناسبة من قبل المقترضين	2
ارتفاع سعر فائدة القروض مقارنة بالعائد على الاستثمار المتوقع	3
عدم وجود مشاريع مربحة أو مناسبة	4
تأخر إعطاء القرار النهائي بمنح القروض من قبل إدارات البنوك	5
عدم توفر المال المطلوب لمنح كل طلبات القروض	6
بيروقراطية المؤسسة المقرضة	7
القيود الشديدة المفروضة على منح القروض	8

المصدر : بناء على نتائج الدراسة

وبالنسبة للمشاكل الأخرى، فقد أضاف العديد من مديري ومسئولي المؤسسات المالية مشاكل أخرى، تراوحت بين ارتفاع عدد وقيمة القروض المتعثرة، وعدم وجود محاكم متخصصة وعدم تنفيذ الأحكام الصادرة عن المحاكم فيما يتعلق بالمعاملات المالية، ووجود سياسة ضريبية غير ملائمة خاصة بالنسبة للضريبة المضافة. وهناك من المسئولين من يعتقد بوجود نقص في خبرة موظفي الائتمان في البنوك، وقصر تجربة البنوك الفلسطينية في هذا المجال. وأنحى الآخرون على عدم وجود وعي لدى العملاء بمفهوم القرض وضرورة سداده في مواعيده، وبأن القروض هي أموال ودائع تخص عملاء آخرين للبنك.

وفي هذا المجال هناك مشكلتين أساسيتين، هما زيادة القروض المتعثرة، والتركيز على القروض قصيرة الأجل من قبل النظام المصرفي، فعند النظر إلى ميزانيات البنوك التجارية والتنموية، نجد زيادة مشكلة القروض المتعثرة، وبالتالي ارتفاع نسبة وقيمة مخصصات القروض المعدومة والمتعثرة، وقد وصلت قيمتها لسنة 2000 إلى حوالي 12 مليون دولار، ولعبت دور أساسي في تخفيض الأرباح لمعظم البنوك، أو كانت السبب الرئيس في تحقيق خسارة لبنوك أخرى (الحسابات الختامية للبنوك العاملة في فلسطين

لسنة 2000)، وقد تراوحت نسبة مخصصات القروض من 12% إلى أكثر من 100% من قيمة صافي الربح، وعملت على زيادة الخسارة التي تحققت في باقي البنوك الأخرى كما هو موضح في الجدول رقم (3). وهناك من يعتقد أن المشكلة أعمق وأن نسبة مخصص التسهيلات هي أقل من حقيقتها في معظم البنوك، وستزداد المشكلة حدة عند إعداد الحسابات الختامية لسنة 2001.

جدول رقم (3)

ملخص وضع مخصصات القروض في البنوك العاملة في فلسطين (1999 – 2000)

وضع المخصصات	عدد البنوك
نسبتها أقل من 15% من صافي الربح المحقق	1
نسبتها بين 15% و 50% من صافي الربح المحقق	1
نسبتها بين 51% و 100% من صافي الربح المحقق	6
نسبتها أكثر من 100% من صافي الربح المحقق	4
عملت على زيادة الخسارة المحققة	6

المصدر : الحسابات الختامية للبنوك لسنة 2000 أو سنة 1999

أما القضية الأخرى فهي المتعلقة بكون معظم القروض هي تسهيلات ائتمانية لا تزيد عن ستة شهور، والتي تصل إلى 62% من مجموع القروض، في حين لا تتجاوز قيمة القروض حتى ثلاث سنوات عن 30% من مجموع القروض، ورغم أن كل البنوك تعلن أنها لا تضع قيود على فترة القرض، إلا أن تحليل البيانات الخاصة بذلك، يشير أن البنوك التجارية تعمل ضمن سقف ثلاث سنوات، وفي حالات خاصة جدًا تزيد عن ذلك.

جانب الطلب في التمويل :

يأتي الطلب على التمويل من قطاعات مختلفة متعددة ممثلة في القطاع العام وقطاع الأعمال الخاص ومن الحاجة للاستخدام الشخصي. ولكن الطلب من قطاع الأعمال الخاص هو المستخدم الأول للأموال التي تتوفر في المؤسسات المالية. فعلى سبيل المثال، كانت نسبة التمويل المقدمة من البنوك التجارية للقطاع الخاص حوالي 70% من مجمل قروضها وتسهيلاتها الائتمانية، أما بالنسبة لتمويل الحاجات الشخصية فهي محدودة من

خلال التمويل الرسمي. وتواجه عملية الطلب على الأموال من قطاعات الاقتصاد الفلسطيني المختلفة. بحيث يشمل ذلك نصيب كل قطاع من التمويل في الفترة الحالية، ومشاكله، والتي سيتم تفصيلها على النحو التالي:

طلب القطاع التجاري :

يمثل الطلب من القطاع التجاري حصة الأسد في مجال السوق الائتماني الفلسطيني، حيث شكل ما يزيد عن ربع التسهيلات الممنوحة والقروض، ويبدو أن هذا القطاع لا يواجه مشاكل في الحصول على التمويل، نظرًا لأن حاجته تقتصر على التمويل قصير الأجل، وذلك لتمويل وتعزيز رأس المال العامل لديه، وحاجته لتمويل أصول ثابتة قليلة جدًا. ويحتاج القطاع التجاري لتغطية رأس المال العامل وفترة الائتمان التي يمنحها لعملائه، وقد حصل على قروض لهذه الغاية وصلت إلى 247 مليون دولار، شكلت حوالي 18% من مجموع القروض الممنوحة من النظام المصرفي.

طلب القطاع الصناعي:

شهد القطاع الصناعي في فلسطين تقدم ملحوظ منذ قدوم السلطة الفلسطينية، وحتى بداية انتفاضة الأقصى. ورغم هذا التقدم النسبي إلا أنه لم يشهد نقلة نوعية حسب ما كان متوقعاً، رغم قوانين تشجيع الاستثمار التي صدرت، والتي أعفت كل من الأصول المشتراه وقطع الغيار، وتجديد آلات وتوسيع المشاريع الصناعية من جميع الضرائب والجمارك (وزارة التجارة، 1998). وكان يمكن للقطاع الصناعي الفلسطيني أن يشهد تقدمًا في العديد من الصناعات التي يوجد بها مزايا تنافسية إلا أن ذلك لم يحدث. كما أن زخم تأسيس منشآت صناعية قد توقف حتى قبل اندلاع انتفاضة الأقصى. وهناك من يعتقد أن سبب ذلك يعود إلى ضعف التمويل الخارجي. حيث لم يحصل القطاع الصناعي على أكثر من 115 مليون دولار وبنصيب يقدر بحوالي 8% من مجموع القروض كما هو في 2001/5/31 (سلطة النقد الفلسطينية، 2001). علما بأن تكلفة الإنتاج في القطاع الصناعي الفلسطيني بلغت حوالي 1614 مليون دولار، وإجمالي القيمة المضافة وصلت إلى حوالي 787 مليون دولار في سنة 1999 (الإحصاء الفلسطيني – الصناعة، 2000).

ويتمتع القطاع الصناعي بخصائص تؤهله أن يكون المستفيد الأول من التمويل الرسمي، كما هو موضح في الجدول رقم 4.

جدول رقم 4

الخصائص المالية للقطاع الصناعي في فلسطين

	حجم كبير	حجم صغير
الطاقة العاملة	%59	%61
العائد على الاستثمار	%33	%34
هامش الربح	%27	%15
معدل دوران المخزون	8.6	11.6
نسبة المديونية	%20	%10

Sources : Sabri b, 1998 and Sabri b, 1999.

فالقطاع الصناعي بصورة عامة يحقق عائد على الاستثمار يصل إلى 33%، وهامش ربح يتراوح بين 15% و 27%، وما زالت نسبة المديونية متدنية ولا تزيد عن 20% من مجموع الأصول. وهناك طاقة عاطلة، مما يعني إمكانية رفعها في حالة توافر التمويل المطلوب لرأس المال العامل. وهناك جزء كبير من الصناعة يبدأ أعماله باستخدام آلات مستخدمة أو مجددة، وذلك لتجنب الاقتراض أو بسبب نقص الأموال المطلوبة، علمًا أن ذلك ينعكس سلبًا على القدرة على المنافسة وارتفاع تكلفة التشغيل وعلى جودة المنتجات.

طلب القطاع الزراعي :

اعتبر القطاع الزراعي في فلسطين من أهم القطاعات الاقتصادية من حيث مدى مساهمته في الناتج المحلي، ومن حيث عدد العاملين اللذين يقوم بتشغيلهم، ومن حيث أهميته في مجال التصدير، ولكن تراجعت أهميته في السنوات العشر الأخيرة، نتيجة لمعوقات الاحتلال، والقيود الشديدة على المعابر ومنع تصدير فائض الانتاج الزراعي من الحمضيات والبندورة والعنب، علاوة على انعدام التمويل الخارجي حيث نجد أن نصيبه من التمويل من القطاع المصرفي لم يزد عن 14 مليون دولار في سنة 2000، وهي نسبة تقل عن 1% من مجموع القروض.

طلب منشآت الخدمات :

يعد قطاع الخدمات، القطاع الأول ضمن القطاعات الفلسطينية من حيث مساهمته في الناتج المحلي، ويتقدم على باقي القطاعات الاقتصادية. وقد بلغ نصيبه من القروض حوالي 263 مليون دولار، موزعة على قطاعات مختلفة من الخدمات مثل قطاع النقل وقطاع السياحة والخدمات المالية والمرافق العامة وغيرها. وتمثل مجموع قطاعات الخدمات حوالي 20% من مجموع القروض الممنوحة من القطاع المصرفي الفلسطيني، حيث يأتي في المرتبة الثانية بعد القطاع التجاري من حيث نسبة القروض.

الطلب من قطاع الإسكان :

يعد الطلب على القروض من قبل قطاع الاسكان هو من أعقد الأمور نظرًا لأنه يبحث عن قروض طويلة الأجل تتناسب مع متوسط دخل العائلة الفلسطينية، لتتمكن من تمويل بناء أو شراء بيت لها. وما زالت البنوك التجارية تحجم عن خوض غمار تمويل قطاع الإسكان لتمويل بناء بيوت سكنية. ويقتصر دور البنوك على تمويل شركات مساهمة عامة أو خاصة في بناء شقق سكنية لغرض البيع، أو لغرض الإيجار التجاري، وبلغ نصيب قطاع الإسكان من القروض التجارية حوالي 133 مليون دولار فقط، تشكل حوالي 10% من مجموع القروض. وقد خصص منها لغرض البناء 52 مليون دولار أي بنسبة 4% من مجموع القروض، في حين خصص الباقي لشراء أراضي أو تمويل مقاولات عامة (سلطة النقد الفلسطينية، 2001).

نوع وشروط القروض المطلوبة :

أوضحت نتائج الدراسة أن أغلبية القطاع الخاص يرى أنه بحاجة إلى تمويل خارجي يصل إلى 50% من قيمة رأس المال، في مجمل القطاع الخاص الفلسطيني. وهذا يوضح استعداد القطاع الخاص للتوجه والاعتماد على مصادر التمويل الخارجية. حيث أوضح 53% من عينة القطاع الخاص المشاركة في الدراسة أنه يفضل أن يعمل ضمن مديونية تصل إلى 50%، في حين يرى 28% من العينة أن يعمل بنسبة مديونية لرأس المال تتراوح ما بين 75% إلى 150%، كما هو موضح في الجدول رقم 5.

الجدول رقم 5

نسبة المديونية لرأس المال المقبولة لدى القطاع الخاص الفلسطيني

نسبة القروض لرأس المال	نسبة المجيبين
%25	%17
%50	%55
%75	%10
%100	%10
%150	%8
المجموع	%100

المصدر : بناء على تحليل إستبانة الدراسة

وبالنسبة لسعر الفائدة المقبولة من قبل القطاع الخاص الفلسطيني والذي على استعداد لدفعها للحصول على قروض لتمويل استثماراته، فقد أبدت الأغلبية والتي وصلت إلى 61% من العينة المشاركة في الدراسة من القطاع الخاص أنهم مستعدون لدفع فائدة بحد أقصى 7% في حالة حصولهم على قروض كما هو معروض في الجدول رقم 6.

الجدول رقم 6

نسبة الفائدة المقبولة لدى القطاع الخاص الفلسطيني

سعر الفائدة والعمولة $	نسبة المقترضين
7% وأقل	%61
%8	%28
%9	%11
%10	صفر
%11	صفر

المصدر : بناء على تحليل إستبانة الدراسة

ورغم أن هذه النسبة منخفضة وغير متوفرة في السوق المالي طوال الفترات السابقة، إلا أنها ربما أصبحت متوفرة الآن طالما سعر الفائدة عند مستوياته الدنيا كما هو الوضع الحالي (تشرين أول، 2001). في حين أبدى 28% من المشاركين من القطاع الخاص استعداده لدفع فائدة تصل إلى 8%، وهناك 11% من المشاركين الذين يقبلون بفائدة 9%، ولكن لا يوجد ما يقبل بفائدة تزيد عن ذلك بالنسبة لسعر قرض الدولار.

أما بالنسبة لفترة القرض المطلوبة فقد أوضحت أغلبية المشاركين في الدراسة من القطاع الخاص رغبتها في الحصول على قروض تزيد عن خمس سنوات، وهناك 40% من القطاع الخاص يرغب في الحصول على قروض تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات. ويبين ذلك أن المشكلة لا تكمن في الحصول على قروض قصيرة الأجل من قبل القطاع الخاص، وإنما تتركز على القروض المتوسطة والطويلة الأجل، حيث أن 6% من المشاركين فقط يرغبون في الحصول على قرض قصير الأجل كما هو موضح في الجدول رقم 7.

الجدول رقم 7

فترات القروض المرغوبة لدى القطاع الخاص الفلسطيني

الفترة	النسبة
أقل من سنة	%6
سنة إلى سنتين	%12
من 3 – 5 سنوات	%40
خمسة سنوات وأكثر	%52

المصدر : بناء على تحليل إستبانة الدراسة

مشاكل جانب الطلب:

يشكو جانب الطلب من القطاع الخاص بالدرجة الأولى من صعوبة تقديم ضمان مقبول من قبل البنك عند الحصول على القرض، علاوة على شكواه من تأخر فترة دراسة الطلب وإعطاء القرار النهائي، التي قد تأتي متأخرة بعد فوات فرصة العمل المطلوبة. ومن المشاكل التي أعطيت أهمية كبيرة، رفض البنك وعدم تعاونه في إعادة جدولة الديون إذا ما دعت الحاجة لذلك. في حين لا يجد القطاع الخاص مشكلة في توافر فرص استثمار تعطي عائد يغطي تكلفة رأس المال، حيث تم اعتبارها الأقل أهمية من وجهة نظرهم، كما هو واضح في الجدول رقم 8، والذي يعرض المشاكل التي يشكو منها القطاع الخاص

عند حصوله على القروض مرتبة حسب أهميتها وفقًا لوجهة نظر القطاع الخاص بناء على عينة الدراسة.

الجدول رقم 8

مشاكل القطاع الخاص في الحصول على القروض مرتبة حسب أهميتها

مشاكل الحصول على القروض	الرتبة حسب أهميتها
عدم القدرة على تقديم ضمانات مقبولة من قبل المقرض	1
تأخر إعطاء القرار النهائي بمنح القرض وإجراءاته	2
عدم مرونة البنوك في جدولة القروض عند الحاجة	3
قصر فترة القرض	4
ارتفاع نسبة الفائدة والرسوم والعمولة	5
بيروقراطية من المؤسسة المقرضة	6
القيود الشديد المفروضة على منح القروض	7
شروط منح القروض غير واقعية	8
قصر فترة السماح الممنوحة	9
عدم وجود فرص استثمارية تعطي عائد أعلى من تكلفة القرض	10

المصدر : بناء على تحليل إستبانة الدراسة

علمًا أن القطاع المالي قد أعتبر أن هناك مشكلة في توفر فرص الاستثمار القادرة على تحقيق كل من تكلفة رأس المال والعائد على أصحابها معًا. ويظهر ذلك اختلاف وجهة نظر الطرفين للأمور المتعلقة بالقروض. وهناك مشكلة قصر فترة القروض الممنوحة والتي كانت من أهم المشاكل التي يعاني منها القطاع الخاص.

الخاتمـــة :

لقد تطور القطاع المالي في فلسطين بصورة جوهرية من حيث زيادة البنوك العاملة وزيادة حجم الودائع إلى أكثر من ثلاثة بلايين دولار، وزيادة حجم التأمين، وتنظيم مهنة الصرافة، وتأسيس سوق مالي يضم 24 شركة مساهمة عامة. ورغم ذلك فإن هناك تشوهات في الجانب التمويلي. فكل من جانبي العرض والطلب يشكو من الجانب الآخر. فمصادر التمويل المتاحة تعلن استعدادها للتمويل حيث تتوافر المصادر والإمكانيات. ولكن تعتبر المشكلة في عدم توافر مشاريع مؤهلة للتمويل أو مقترضون ملتزمون. وفي الجانب

الآخر نجد أن مصادر الطلب تشكو من عدم توافر مصادر التمويل بالشروط المناسبة والميسرة. ويلاحظ غياب القروض طويلة الأجل، أو الإمكانيات بتوفيرها دون وجود بنوك تنموية متخصصة برأس مال لا يقل عن مائة مليون دولار.

بصورة عامة يمكن تسجيل النتائج التالية التي تصف سوق المال الفلسطيني، والخصائص العامة للقطاع المالي المتعلقة بموضوع القروض.

أولاً: ضعف استقطاب استثمارات أجنبية، حيث كانت معظم المشاريع المتعلقة بالاستثمارات الأجنبية مشاريع إسكان، ومشروعات صناعية وسياحية وخدمات مالية صغيرة الحجم وبرأس مال لا يتعدى بالمتوسط مليون دولار، ولا تزيد عن عشرات الملايين في مجموعها (التقرير الاقتصادي العربي، 1998). ولا تتضمن هذه الاستثمارات مزايا تكنولوجية أو نقل معرفة فنية، أو علامات تجارية لصناعات معروفة لتسهيل عملية تسويق الصادرات، وهي مشاريع لمستثمرين أجانب من أصل فلسطيني أو فلسيطنيين مقيمين في الشتات، وباستثناء بعض مشاريع الإسكان فإن مساهمة الاستثمار الأجنبي تعد مساهمة صغيرة مقارنة بالاستثمار الخاص المحلي، أو بحجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتي شهدتها الدولة النامية في العقد الماضي. فعلى سبيل المثال زاد تدفق الاستثمارات الأجنبية من الدول المتطورة إلى النامية من 18 بليون دولار في الثمانينات إلى 100 بليون دولار في سنة 1995 (IFC, 1997) وزاد الاستثمار الأجنبي في الأسواق المالية للدول النامية من 4 بليون في سنة 1990 إلى 49 بليون في سنة 1996 (IMF, 2000). وبلغ عدد الشركات القابضة والمتعددة في الدولة النامية إلى 60000 شركة لها ارتباطات منتشرة مع نصف مليون شركة محلية. (UNCTAD, 1999)، وهو ما لم تشهد منه مناطق السلطة الفلسطينية شيء.

ثانيًا: لم تستخدم أية من منشآت القطاع الخاص في فلسطين إمكانية إصدار سندات وطرحها على الجمهور العام. رغم أن قانون الشركات الساري المفعول في الضفة الغربية يوفر هذه الإمكانية للشركات المساهمة العامة، حسب ما جاء في

الفصل السادس من قانون الشركات رقم 12 لسنة 1964، حيث أوضحت (المواد 86 – 103) حق الشركة العامة الاقتراض من خلال إصدار السندات عن طريق الدعوة للاكتتاب العام.

ثالثًا: ضعف الدور الذي تلعبه شركات التأمين في قطاع التمويل من خلال الاستثمار في السوق المالي الفلسطيني. حيث يقتصر نشاطها بالدرجة الأولى على التأمين، وبالنظر إلى استثماراتها المباشرة واستثمارها في الأوراق المالية الفلسطينية، نجدها في حدود 10% كما جاء في ميزانيات معظم هذه الشركات، وبعض هذه الاستثمارات في عقارات أو مساهمات في رأس مال منشآت مالية أخرى.

رابعًا: ضعف دور الصيارفة والتمويل غير الرسمي مقارنة بالدول النامية في هذا المجال. ويمنع قانون تنظيم مهنة الصرافة في فلسطين (قرار تنظيم المهنة لسنة 1997) بقيام منشآت الصرافة بفئاتها المختلفة بالحصول على الودائع ومنح القروض. ومن الناحية العملية فإن العديد من منشآت الصرافة تقوم بهذه المهنة، ويرى بعض الاقتصاديين أن التغاضي عن هذه الأنشطة لن يضير الاقتصاد. طالما أن كل من المقترض والمقرض يتحمل المسئولية المترتبة على التعاملات بين الطرفين.

خامسًا: فشل النظام الاقتصادي في استقطاب مستثمرين من الخارج للمضاربة في السوق المالي الفلسطيني، فقد بقيت نشاطاته مقتصرة على مضاربين محليين، وهذا يعنى أنه لم يقم بوظيفته باستقطاب أموال من الخارج.

سابعًا: إن معظم القروض والتسهيلات الائتمانية هي قصيرة الأجل، وهي سنة أو أقل، حيث تصل إلى 92%، من حيث قيمتها المالية، وتقل القروض طويلة الأجل عن 1% تصل مثل تلك المقدمة من شركة الرهن العقاري من مجموع القروض الممنوحة لسنة 2000، وهناك القرض الخاص بشركة كهرباء غزة ولمدة 12 سنة وقيمتها تسعون مليون دولار.

ثامنًا: بسبب توفر الأموال في معظم البنوك التجارية وعدم وصولها لنسبة الحد الأدنى المطلوبة والمحددة من قبل سلطة النقد الفلسطينية، وعدم وجود فرص استثمار مأمونة ومضمونة من وجهة نظر القطاع البنكي، نجد أن البنوك تتنافس على عدد قليل من الزبائن ممن تعتقد أنهم يشكلون أقل مخاطرة، مثل مؤسسات الخدمات والشركات الحاصلة على الاحتكارات وهي بهذا تنافس القطاع الخاص الفلسطيني على سوق الائتمان المحلي.

تاسعًا: يعمل قطاع الإسكان على استخدام تجربة جديدة من التمويل الخلاق والتي تقوم على أساس استخدام ما يعرف بشركة المقاصة والحصول على أقساط محصلة مقدماً لتمويل معظم رأس المال العامل.

عاشرًا: أظهرت الدراسة أن كل من مديري البنوك والعملاء على حد سواء يرون وجود نقص في خبرة العاملين في فحص طلبات القروض، ورسم السياسات الائتمانية، وكذلك يرون أن خبرة العديد من البنوك الوطنية الفلسطينية في المجال المصرفي ما زالت محدودة.

المراجــع

أولاً: المراجع العربية

1- اتحاد الغرف التجارية. ***التقرير الاقتصادي العربي 1998***. الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة والزراعة، 1998.

2- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. ***مسح المالية والتأمين لسنة 1999***. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. رام الله- فلسطينن، 2000.

3- حامد، أسامة وسامية البطمة وفوزي ارشيد.***التمويل غير الرسمي ومؤسسات الإقراض غير الربحية في الضفة الغربية وقطاع غزة***. رام الله- فلسطين،1998.

4- الحسابات الختامية لكافة البنوك العاملة في مناطق السلطة الفلسطينية لسنة 2000.

5- الحسابات الختامية للشركات المدرجة في السوق المالي في نابلس لسنة 2000.

6- دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية. ***المسح الصناعي لسنة 1999***. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، رام الله، فلسطين،2000.

7- السلطة الوطنية الفلسطينية. ***مشروع قانون الموازنة العامة للسنة المالية***.المجلس التشريعي الفلسطينى، 2001.

8- السلطة الوطنية الفلسطينية. ***قرار تنظيم مهنة الصراف في فلسطين قرار وزاري رقم 4،2،1*** غزة، فلسطين، 2000.

9- السلطة الوطنية الفلسطينية. وزارة الاقتصاد والتجارة. ***قانون تشجيع الاستمار لسنة 1998***. وزارة التجارة والاقتصاد، فلسطين، 1998.

10- سلطة النقد الفلسطينية. ***النشرة الإحصائية***. دائرة الأبحاث، ع 36، تموز2001.

11- صبري، نضال رشيد. ***القطاع المالي في فلسطين ومتطلبات إصدار النقد***، ورقة عمل غير منشورة مقدمة لمؤتمر النقد الفلسطيني. القاهرة، 1999.

12- صبري، نضال رشيد. ***القطاع العام ضمن الاقتصاد الفلسطيني***. مؤسسة مواطن رام الله،2001

13-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. ***القطاع المالي الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي***، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 1987.

14- هلال، جميل وآخ. ***مؤسسات الدعم الاجتماعي في الضفة الغربية وقطاع غزة***. رام الله، 1997.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- equacy and the information content of term loans and line of credit Banking & Finance (25) 2:431-444.

2- World Development (23) 4:651-661.

3- Bonin, John P. and Yiping Huang 2001. Dealing with the bad loans of the Chinese Banks **Journal of Asian Economics** (12)2:197-214.

4- -informal sector interaction in rural credit **Journal of Development Economics** (56) 2:265-280.

5- Chau credit, bribing and the informal credit market in agriculture. A theoretical **Journal of Development Economics** (51) 2: 431-447.

6- Datta, sudip and Mai E. Iskander- partial acquisitions, total firm valuation and the effect of financing metjod **Journal of Banking & Finance** (19) 1:97-115.

7- Fase M.M.G., The demand for commercial bank loans and the lending rate, **European Economic Review** (39) 1 (1995) 99-115.

8- Ferri Giovanni, Liu Li- agency assessments in less developed countries: Impac of the proposed Basil guidelines, **Jornal of Banking and Finance** (25) 1:115-148.

9- Fukuda, Shin- nts of long-term loans: a theory and empirical evidence in Japan **Multinational Financial Management** (8) 2:113-135.

10- **World Development** 20,859-872.

11- Hitiris T., Posnett J., The determinants and effects of health expenditure in developed countries, **Journal of Health Economics** (11)2 (1992) 171-181.

12- IFC 1997, **Foreign Direct Investments** (International Finance Corporation, Washington, D.C.).

13- IFC 1997 **Foreign Direct Investment** (IFC, Washington, D.C.).

14- IMF 1998. IMF International Financial Statistics 1998 (IMF, Washington D.C.).

15- IMF, 2000. **International Capital Markets: Development, Prospects and Key Policy Issues**, World Economic and Financial Surveys (Washington, D.C. September).

16- -out: The interaction of formal **Journal of Development Economics** (59) 2: 419-444.

17- Khadr, Ali (1999) Donor Assistance ed. **In Development under Adversity: The Palestinian Economy in Transition** (MAS and the World Bank).

18- Mas Lgnacio, Central Bank Independence: A Critical View from a Developing country Perspective, **World Development** (23) 10 (1995) 1639-1652.

19- Nagarajan, Geetha, Richard L.

Agricultural Economics (12) 2: 171-181.

20- Ostensson O., Valuing Environmental Preferences: Theory and Practice of the Contingent Valuation Method in the US, EU and Developing Countries, **Resources Policy** (27) 1 (2001) 57-59.

Analysis of Source for Financing the Palestinian Private sector

Dr. Nidal Rashid Sabri
Prof. of Finance & Accounting
Director of MBA Program College of Economics
Birzeit University

This study aims to identify the various aspects of supply and demand of financing the Palestinian private sector. The study explored the existing financial institutions as a supply side as well as the different economic sectors as the demand side. The study examined the financial statements of a sample of thirty Palestinian corporations, and interviewed the general managers of the majority of the Palestinian financial institutions. In addition, a special instrument was developed and used to collect information, regarding the problems which facing both sides of supply and demand of financing private sector as perceived by both managers.

The study revealed that, there are some positive aspects such as increasing number of commercial banks and insurance companies, increasing the value of deposits to 3.5 billion US $ in 2001, and establishing a stock market, which included 25 Palestinian public corporations. While, on the other hand, there are various problems facing both sides of supply and demand in financing the Palestinian private sector. Such as issue of offering the relevant collateral instruments to guarantee the great loans, the lack of direct or indirect foreign investments of the Palestinian economy. The main source of financing activities and operations of the private sectors is related to the internal source of funds including paid and earned capital (owner equity) which finance about 85 % of the total assets of private sector. While external source is very marginal, and limited to short term loans (less than one year), which formed more than 90 % of the total external financing, While the main demand for financing is related to loans cover periods from three to five years as indicted in this study. In addition, issuing bonds by Palestinian public corporations is not used yet, in spit of the fact that the present corporate law organizes such instrument of financing.

الأساليب الكمية ودورها في تطوير دخل دور النشر

د. وداد عبد الحسن سعد(*)

د. روضة مصطفى شبو (**)

ملخص:

إن قطـــاع النشر في لبنـــان هو أعرق القطاعات الاقتصادية اللبنانية، وأهمها، ونظراً لأهمية هذا القطاع وافتقار الأسس العلمية في العمليات الإنتاجية لصنع الكتاب، تم اختيار شركة الدار العربية للعلوم والطباعة والنشر والتوزيع، وهي إحدى الشركات الرائدة في لبنان والعالم العربي، لتطبيق عملية البرمجة الخطية ذات الارقام الصحيحة ***(Integer Linear Programming)*** *على إنتاج الكتاب، والتي بواسطتها، نستطيع الحصول على خطة إنتاج مثلى، تهدف بشكل أساسي إلى زيادة عائد الشركة، ضمن المعطيات الموجودة، مع الحفاظ على الجودة والنوعية المطلوبة عالمياً.*

وجاءت نتيجة الدراسة، التي اجريت على فترة سنة من الإنتاج، لتبين أن اعتماد هذه الطريقة المثلى يحقق للشركة فائضاً في العائد قدره ***166.220$***، *أي ما نسبته* ***29,87*** □ *من الفائض في الربح، بالمقارنة مع العائد الذي حققته طريقة الإنتاج المعتمدة حالياً في الشركة.*

(*) أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال – الجامعة اللبنانية.

(**) أستاذ مساعد، كلية العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال – الجامعة اللبنانية.

مقدمة:

النشر هو جعل الشيء معروضاً علانية، ويقصد به إصدار المواد المطبوعة من كتب ودوريات وخلافها. ويمكن القول، بأن النشر هو إعداد عمل المؤلف في أفضل صورة مناسبة، وتقديمه إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور. وما يعنينا في هذا المجال هو نشر الكتاب الذي هو أقدم وسائل النشر وأوسعها انتشاراً وأعمقها نفاذاً وأعظمها إحاطة واستيعاباً.

أما دار النشر، فهي المؤسسة التي تضطلع بمهمة إنتاج الكتاب أو سواه من وسائل الاعلام، ونشر المعرفة الأخرى. ونظرا لأهمية قطاع النشر في لبنان، وتعدد دور النشر الرائدة في هذا المجال، وجدنا من الأهمية بمكان، تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرار على هذا القطاع، وذلك عن طريق اختيار إحدى دور النشر المهمة، وهي "الدار العربية للعلوم والطباعة والنشر والتوزيع"، لإجراء هذه الدراسة.

لقد تم تطبيق البرمجة الخطية، وهي إحدي الأساليب الكمية، على هذه الشركة بغية زيادة ربحها، وذلك ضمن المعطيات المتوفرة لدى الشركة، ومع مراعاة كل المواصفات والجودة المطلوبة.

موضوع الدراسة :

تسعى دور النشر، شأنها في ذلك شأن منشآت الأعمال الأخرى إلى تعظيم الربح. ولما كانت صناعة الكتب تعتمد، بشكل أساسي على مواد أولية توزع، بشكل ما، على مختلف أنواع الكتب المراد إنتاجها، فإن توزيعها بشكل أمثل على مختلف هذه الأنشطة يمكّن الشركة من زيادة عائداتها بشكل ملحوظ. وهذا التوزيع الأمثل، يتم عن طريق استخدام إحدى الأساليب الكمية في اتخاذ القرار والمعروفة باسم البرمجة الخطية.

هذه الطريقة، تمكننا من تحديد الكمية الواجب إنتاجها من كل نوع من أنواع الكتب، وذلك بهدف تعظيم ربح الشركة، ضمن الشروط والمعطيات المادية والتقنية المتوفرة لدى الشركة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تظهر كيفية تطبيق الطرق العلمية لاتخاذ قرارات أفضل. وبالتالي فإنها ستضيف بعداً تطبيقياً، تفتقر اليه غالبية الشركات في البلدان العربية.

إن هذا النوع من الدراسات، يجري عادة على فترة زمنية محددة، (سنة مثلاً)، وتكون بمثابة مدة من الزمن، تضع الشركة في بدايتها خطة إنتاجية معينة، وفقاً للمعطيات والإمكانيات المتوفرة لديها، وتعمل على تنفيذها خلال هذه المدة. وإظهاراً لأهمية هذا البحث، تم اختيار فترة زمنية سابقة، لإجراء مقارنة بين الخطة المثلى الناتجة عن الدراسة، والخطة التي طبقت آنذاك. وقد وقع الإختيار على سنة 1998، نظراً لتوفر المعلومات المطلوبة، ودقتها في تلك السنة. تجدر الإشارة، إلى أنه بتغير المعطيات، تتغير الخطة المثلى، وفقاً للمعطيات الجديدة. أي أنه يجب وضع خطة جديدة، تأخذ بعين الإعتبار المتغيرات المستجدة.

النشاط الإنتاجي في الشركة

تقوم إدارة الدار العربية للعلوم بإنتاج الكتب، بالإضافة إلى جميع أنواع المطبوعات التجارية، وتحت الطلب. وسنعرض في ما يلي أسلوب الإنتاج المتبع في الشركة، وتحديد أنواعه، هذا إلى جانب المواد الأولية والمراحل الإنتاجية للكتاب.

أ. **أسلوب الإنتاج**: تعتمد الشركة نوعين من أساليب الإنتاج، أسلوب الإنتاج تحت الطلب، الذي لا يحمل اسم الدار العربية للعلوم، وأسلوب الإنتاج المستمر، الذي يتم فيه إنتاج المنشورات، التي تنشر باسم الدار العربية للعلوم، ويشكل هذا الأخير حوالي 65 ٪ من مجمل إنتاج الشركة.

ب. **أنواع الإنتاج**: ينقسم إنتاج الشركة إلى نوعين من المطبوعات:

1. **الكتب** : وهي تتناول مختلف المواضيع، تحت إسم الدار العربية للعلوم وتشكل حوالي 65٪ من مجمل الإنتاج وتقسم هذه الكتب إلى عدة أنواع:

- الكمبيوتر : ويتضمن أنظمة التشغيل، ولغات البرمجة، وبرامج النشر والتصميم، وتطبيقات مايكروسوفت أوفس، وكيفية عمل الحواسيب (Computers) والبرامج.
- الإنترنت: كيفية استخدام الإنترنت، وكيفية تصميم رسوم ومواقع الإنترنت والبرمجة للوب (Web Programming) ، ودليل العائلة إلى الوب(Web) .
- العلوم: العلوم الطبيعية، والإختراعات العلمية والبيئة والفلك، وموسوعة الحيوان والمعلومات العامة.
- الإدارة: وتتضمن سلسلة معايير إدارة الجودة، وسلسلة الدليل الإداري، وسلسلة التعلم خلال ثلاثين دقيقة، وسلسلة التعلم خلال أسبوع.
- الصحة: وتتضمن كل شيء عن أجسامنا، العناية بالأم والطفل وعلم النفس والصحة النفسية والرشاقة والتجميل والعناية بالبشرة.
- الطبخ: وتتضمن السلسلة الذهبية، وسلسلة الاطباق السهلة التحضير، وسلسلة الطباخ الماهر، وسلسلة فن الطبخ وسلسلة المطبخ العالمي.
- الناشئة: وتتضمن سلسلة لماذا، وسلسلة الرسم والتلوين، وسلسلة كيف تعمل، وسلسلة إكتشف ولون الحروف والأشكال.

بالإضافة إلى سلسلة الخياطة من سنجر، وسلسلة الديكور وتزيين المنازل، وسلسلة لغات العالم، وسلسلة السفر والرحلات، وسلسلة الرياضة وكمال الأجسام، وسلسلة الآليات الحديثة.

2. **المطبوعات الأخرى:** وهي المطبوعات تحت الطلب، ويتم إنجازها حسب شروط المطبوعات، والتي يتم الإتفاق عليها ضمن عقد رضائي خطي يوضح شروط طالب السلع ومسئولية المنتج.

ج. **المواد الأولية:** بما أن الشركة ذات شهرة واسعة إستناداً إلى دقة إتباع طريقة الإنتاج، للوصول إلى إنتاج السلعة المقررة بنوعية وجوده تتماشى مع سمعة الشركة. وللوصول إلى هذا الهدف، لا بد من توفير مواد أولية معينة، تصل بالشركة إلى الأهداف المنشودة. ويمكن تحديد المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية كما يلي:

1. **الحبر:** عادة يتم إستعمال العديد من أنواع الأحبار خلال العملية الانتاجية (الطباعة)، وتجدر الإشارة إلى أن أحبار الطباعة، التي تستعملها المطبعة مكونة من مزيج من ثلاث عناصر أساسية:

- **مادة حاملة:** ويرتكز عملها على حمل الطبعة، وتساعدها على الإلتصاق على السطح، **المصبغة:** ويرتكز عملها على تزويد اللون الصلب في الأحبار، **مجفف:** وهو يساعد على تسريع تجفيف الحبر.

2. **الورق:** تستعمل مطبعة الشركة أنواعاً متعددة من الورق، نذكر منها:

- هولز فراي، كوشيه، كونكرر، مقمش، أنقركوت، وجميع الأنواع المذكورة تستخدم بقياسات وأوزان (جرامات) مختلفة.

وتركز إدارة الإنتاج عند شرائها للورق، على أن يكون ذي نوعية جيدة، كي لا تنعكس سلباً على العملية الإنتاجية.

د. **مراحل الإنتاج:** إن شركة الدار العربية للعلوم والنشر والتوزيع، تقوم بإنتاج أصناف متعددة من الكتب، كما سبق وذكرنا، إلا أن المراحل الإنتاجية لجميع المطبوعات، تدخل ضمن الإطار العام للمراحل الإنتاجية للكتاب، وعلى هذا الأساس، سنقوم بعرض مراحل إنتاج الكتاب بالتفصيل:

1. **الترجمة:** بعد أن تأخذ الشركة حق النشر للكتاب، يتم ترجمته من اللغة الأم إلى اللغة العربية، ويجري هذا العمل، في قسم الترجمة الذي يوجد فيه مترجمون من إختصاصات متنوعة، بحسب موضوع الكتاب، بالاضافة إلى بعض المترجمين من خارج الشركة الذين يتم التعاقد معهم. وبعد الإنتهاء من هذه المرحلة، يتم تسليمه إلى قسم التصميم والإخراج والصف. أما إذا كان الكتاب من إنتاج الشركة، أي إنتاج محلي، فإن هذا الكتاب سوف يمر بمراحل تحضيرية لا تقل أهمية ودقة عن الكتب التي يتم أخذ حقوق نشرها من الشركات العالمية.

2. **تصميم الكتاب وإخراجه وصفه:** بعد أن تستلم المطبعة الكتاب من الكاتب بخط يده، تقوم بإدخاله إلى قسم التصميم والإخراج، حيث يتم في هذا القسم تصميم شكل الكتاب الخارجي، وتصميم داخله وتحديد حجم الحرف ومدى كثافة الطباعة، وبعدها يتم صف الكتاب كنسخة أولية على الكمبيوتر، وفقاً للنموذج الذي تم إعداده، مع الإشارة إلى أن كل كتاب يقسم إلى عدة ملازم، والملزمة هي عبارة عن عدد محدد من الأوراق.

3. **تصحيح الكتاب:** بعد ذلك، ينقل الكتاب إلى قسم التصحيح، حيث يصحح من قبل مصححين إختصاصيين، ومن ثم، يتم سحب نسخة منه عن الكمبيوتر، بحيث تكون هذه النسخة هي النسخة النهائية المعدة للطباعة.

4. **تصوير الكتاب:** بعد ذلك يتم تصوير النسخة المسحوبة عن الكمبيوتر، بواسطة آلة تصوير، أشبه بالكاميرا العادية، مزودة بفيلم أسود، وبعد أن يتم سحب الـــNegative يتم إحضار بلاكات خام ويتم سحب الفيلم على هذه البلاكات عن طريق تسليط قــوس (ARC) من الضوء عليها لمدة 5 دقائق، فتتكون عندها الألواح الطباعية، بحيث أن كل لوح طباعي (بلاك) يحفر عليه ملزمة واحدة.

5. **طباعة الكتاب:** بعد ذلك يتم نقل هذه البلاكات إلى آلة الطباعة، ويوضع كل بلاك لوحده على هذه الآلة، ويتم سحب العدد المطلوب من هذا الكتاب، وبعدها يتوالى وضع البلاكات، حتى تنتهي جميع البلاكات التي يتألف منها الكتاب.

6. **الطي:** حيث يتم طي الأوراق الخاصة بكل ملزمة، بواسطة ماكينة خاصة لهذا الغرض.

7. **التجميع:** حيث يتم تجميع جميع ملازم الكتاب إلى جانب بعضها البعض.

8. **البرش:** وهنا يقوم أحد موظفي القسم بتمرير الكتاب على آلة البرش، بحيث تقوم ببرشه (برده) من الجهة التي ستلتصق بالغلاف.

9. **تجليد الكتاب:** بعد ذلك يتم إحضار الجلد المخصص للكتاب، ويتم وضع الصمغ على حافة الكتاب وإلصاقه بالجلد، بواسطة آلات خاصة لتجليد الكتب. وبعدها يؤخذ الكتاب إلى آلة تسمى مقطع ثلاث شفرات، لتحرير الكتاب من الزوائد الورقية.

10. **التوضيب:** بعد الإنتهاء من عملية إنتاج الكتب، يتم تجميعها ضمن أعداد محددة، وتغليفها بالنايلون، أو وضعها ضمن صناديق كرتون، وذلك حسب نوع الكتاب وشكله.

الاطار النظري للدراسة :

معظم القرارات الإدارية تتطلب العمل على الإستخدام الأكثر فعالية لموارد الشركة. هذه الموارد تتضمن: الآلات واليد العاملة والمواد الأولية والمال والوقت والمستودعات إلخ...

البرمجة الخطية هي إحدى الطرق العلمية المعتمدة في الأساليب الكمية، لاتخاذ القرار، وهي إحدى أهم التقنيات الرياضية المستخدمة بشكل واسع في مختلف المجالات. وقد صممت لتساعد المديرين في التخطيط واتخاذ القرارات المثلى، لاستخدام الموارد وتحقيق أفضل هدف.

لم يكن هناك تطبيقات كثيرة للبرمجة الخطية قبل الحرب العالمية الثانية. إلا أنه في سنة 1933 كلفت بريطانيا فريقاً صغيراً من العلماء، بالعمل عل وضع تدابير معاكسة، يمكن تطبيقها في حال تعرضها لهجمات جوية من قبل قوات المحور، وقد أدى نجاح هذا الفريق إلى تشجيع أمريكا لتشكيل فرق علمية لتطوير هذا العلم. وقد بلغ هذا العلم أوج تطوره على يد العالم Dantzig، الذي وجد طريقة لحل هذا النوع من المسائل، باستخدام، تقنية سميت باللوغاريتمات المبسطة (Simplex Algorithms) (Dantzig, 1963).

وعلى الرغم من النجاح الذي لقيه هذا العلم في المجال العسكري، إلا أن تطبيقة في المجال المدني بقي محدوداً حتى ظهور الحاسبات الإكترونية في الخمسينيات، وذلك نظراً للتكاليف الباهظة، والوقت الطويل، الذي تتطلبه الحسابات اليدوية لهذا النوع من العمليات.

على أثر التقدم التكنولوجي بدأ تطبيق هذا العلم في مجالات مختلفة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، التطبيقات التالية: في المجال المالي (Balbirer, Sheldon & Shaw, 1981) و(Bowles & Dagpunar, 2000) ، في المجال العسكري (Peatre, 1987)، في المجال الصناعي(Kàbroal, 1981)، في المجال الزراعي (Glen, 1986) و (Polimino & others, 1999)، في المجال الصحي (Hilal & Erikson, 1981) ، في مجال الدفاع الجوي (Anbil, 1991)، في مجال التنظيم الاداري (Moondra, 1976) و (Anbiletal, 1991).

مستلزمات البرمجة الخطية:

يستلزم تطبيق البرمجة الخطية توافر الخصائص التالية:

1. **دالة الهدف:** يحب أن يكون لأي مسألة تطبق فيها البرمجة الخطية، هدف معين، وهو إما التعظيم (الربح أو العائد)، و إما التدنية أو التخفيض (مثلاً الكلفة).
2. **المحددات:** وهي مجموعة من القيود المفروضة على المسألة، والتي تحدد المسار للوصول إلى الهدف.
3. **البدائل:** وهي توفر مجموعة متنوعة من أنماط العمل، يمكننا الأختيار بينها.
4. **الخطية:** وتعني ترجمة الهدف والمحددات إلى نموذج، على شكل معادلات رياضية خطية (من الدرجة الاولى) (Murty, 1983; Taha, 1997; Hillier & Lieberman,1990).

الخطة الانتاجية المثلى لشركة الدار العربية للعلوم:

سوف نقوم في هذه الدراسة باستخدام نموذج البرمجة الخطية ذات الأرقام الصحيحة (Integer Linear Programming) وهو نموذج لديه نفس دالة الهدف والمحددات الموجودة لدى نموذج البرمجة الخطية (Linear Programming) مع فارق وحيد هو أن الأول يعطي المتغيرات أرقاماً صحيحة لدى الوصول إلى الحل الأمثل.

بما أن أسلوب البرمجة الخطية يهدف إلى أحد الأمرين التاليين: التعظيم (الربح أو العائد) أو التدنية أو التخفيض (تخفيض الكلفة). لذا فقد اخترنا هذا الأسلوب لتعظيم العائد في الشركة وليكون الركيزة الأساسية والمتينة لهذا البحث.

أولاً: دالة الهدف

إن كل نوع (i) من أنواع الكتب، يحتوي على أصناف مختلفة من الكتب، تتعلق بنفس الموضوع. فمثلاً كتب الكمبيوتر، وهي من نوع (1)، تتضمن عدة أصناف من الكتب (أنظمة التشغيل، ولغات البرمجة، وبرامج النشر والتصميم، وتطبيقات مايكروسوفت أوفس، وكيفية عمل الحواسيب (Computers) والبرامج). إن سياسة دار النشر هي طبع 1000 نسخة من كل صنف تقرر إنتاجه وذلك كمرحلة أولى للانتاج. مع ملاحظة أن إنتاج كمية أقل من ذلك قد يسبب خسائر للدار. كما أن انتاج كمية إضافية يتوقف على طلب السوق وتصبح كلفة الإنتاج للكميات الإضافية زهيدة ولا تتعدى كلفة الورق وبعض المصاريف الأخرى البسيطة. فوحدة الانتاج اذاً هي 1000 نسخة لكل كتاب كمرحلة أولى. إن هدف هذه الدراسة هو وضع خطة مثلى للإنتاج في مراحله الأولى.

يتضمن إنتاج الشركة 20 نوعاً مختلفاً من أنواع الكتب، قسمت حسب المواضيع المدرجة فيها. فيما يلي سوف نعتبر أن X_i هو عدد الأصناف المزمع إنتاجها من النوع (i) من الكتب، فيصبح التوزيع كالتالي:

1. كتب الكمبيوتر (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_1.
2. كتب الكمبيوتر (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_2.
3. كتب العلوم (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_3.
4. كتب العلوم (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_4.
5. كتب علم النفس (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_5 .
6. كتب الإدارة (أ وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_6 .
7. كتب اللغات (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_7 .

8. كتب السفر والرحلات (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_8.
9. كتب الأسرة (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_9 .
10. كتب الأسرة (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{10} .
11. كتب الديكور (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{11}.
12. كتب الخياطة (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{12} .
13. كتب فن الطبخ (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{13}.
14. كتب الأطباق السهلة (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{14}.
15. كتب الطباخ الماهر (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{15} .
16. كتب المطبخ العالمي (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{16}.
17. كتب السلسلة الذهبية (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{17}.
18. كتب السلسلة الناشئة (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{18}.
19. كتب السلسلة الناشئة (ملون)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{19}.
20. كتب الرياضة (أبيض وأسود)، وسنرمز إلى عددها بالمتغير X_{20}.

ويجب أن تكون هذه المتغيرات غير سالبة:

$$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}, X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{15}, X_{16}, X_{17}, X_{18}, X_{19}, X_{20} \geq 0.$$

وهذا يعني، أنه من غير المعقول إنتاج كميات سلبية.

تجدر الإشارة إلى أن كل نوع (i) من أنواع الكتب، يحتوي على كتب مختلفة، تتعلق بنفس الموضوع. وقد تم الحصول على معدل سعر الكتاب، (α_i)، من خلال قسمة مجموع أسعار الكتب من نوع (i) على عددها، مع العلم أن كمية الإنتاج لكل نوع من الكتب هي 1000 نسخة.

ويظهر الجدول رقم (1) نوع الكتب، عدد الكتب، معدل السعر للكتاب من كل نوع.

جدول رقم (1)

نوع الكتب المراد إنتاجها، عدد الكتب، معدل السعر للكتاب.

نوع الكتاب(i)	عدد الكتب (x_i) من كل نوع (i)	معدل السعر للكتاب (α_i) (بالدولار) لكل نوع(i)
الكمبيوتر (أبيض وأسود)	x_1	12.49
الكمبيوتر (ملون)	x_2	19.70
العلوم (أبيض وأسود)	x_3	8.40
العلوم (ملون)	x_4	8.85
علم النفس (أبيض وأسود)	x_5	5.30
الإدارة (أبيض وأسود)	x_6	2.77
اللغات (أبيض وأسود)	x_7	2.00
السفر والرحلات (ملون)	x_8	7.92
الأسرة (أبيض وأسود)	x_9	9.50
الأسرة (ملون)	x_{10}	3.91
الديكور (ملون)	x_{11}	9.76
الخياطة (ملون)	x_{12}	9.45
فن الطبخ (ملون)	x_{13}	12.57
الأطباق السهلة (ملون)	x_{14}	2.30
الطباخ الماهر (ملون)	x_{15}	7.00
المطبخ العالمي (ملون)	x_{16}	10.00
السلسلة الذهبية (ملون)	x_{17}	17.00
السلسلة الناشئة (أبيض وأسود)	x_{18}	2.53
السلسلة الناشئة (ملون)	x_{19}	5.42
الرياضة (ملون)	x_{20}	3.26

المصدر: الدار العربية للعلوم.

ثانياً: محددات المراحل الانتاجية

يمر الكتاب خلال فترة التصنيع بعدة مراحل هي: حقوق النشر، ترجمة وتنضيد، تمكيت أفلام الداخل ملون، أفلام الداخل أبيض وأسود، أفلام الغلاف، فرز ألوان الداخل، فرز ألوان الغلاف، طباعة الداخل ملون، طباعة الداخل أبيض وأسود، طباعة الغلاف، ورق الداخل، كرتون الغلاف، طوي وتجميع، التجليد برش، التجليد شك حصان، التجليد الفني، خياطة، سوليفان، ديسكات. ويظهر الجدول رقم (2) المبالغ المطلوبة لإنتاج 1000 نسخة من كل نوع من أنواع الكتب.

جدول رقم (2)

جدول رقم (2) : المبالغ المطلوبة لانتاج 1000 نسخة من كل نوع (i) من أنواع الكتب (بالدولار)

نوع الكتاب (i)	*عدد الكتب (x_i)	معدل السعر للكتاب (c_i)	حقوق النشر للكتاب (a_i)	ترجمة وتنضيد وتسكيت الملزمة (b_i)	أفلام الداخل ملون الملزمة (c_i)	أفلام الداخل أبيض وأسود الملزمة (d_i)	أفلام الغلاف للكتاب (e_i)	فرز ألوان الداخل للكتاب (f_i)	فرز ألوان الغلاف للكتاب (g_i)	طباعة الداخل ملون الملزمة (h_i)	طباعة الداخل أبيض وأسود الملزمة (k_i)	طباعة الغلاف للكتاب (1000) (m_i)	ورق الداخل للكتاب (1000) (n_i)	كرتون الغلاف للكتاب (1000) (o_i)	طوي وتجميع الملزمة (p_i)	التجليد برش الكتاب (1000) (q_i)	شك حسان الكتاب (1000) (r_i)	تجليد فني الكتاب (1000) (t_i)	خياطة الكتاب (1000) (u_i)	سوليفان الكتاب (1000) (w_i)	الديسكات الكتاب (1000) (z_i)	عدد الملازم الكتاب (y_i)
كمبيوتر (أبيض وأسود)	x_1	12.49	900.00	78.00		22.00	72.00		70.00		7.00	40.00	24.00	31.25	2.00	125.00				35.00	600.00	57.50
كمبيوتر (ملون)	x_2	19.70	900.00	91.00	20.00		72.00	7750	70.00	8.00		40.00	31.20	66.25	2.00	100.00			100.00	35.00	500.00	12.50
العلوم (أبيض وأسود)	x_3	8.40	750.00	80.00		22.00	72.00		70.00		10.00	75.00	24.00	33.50	2.00	85.00				35.00		22.50
العلوم (ملون)	x_4	8.85	675.00	75.00	20.00		72.00	1375	70.00	10.00		40.00	32.00	39.00	2.00	45.00				35.00		2.00
علم النفس (أبيض وأسود)	x_5	5.30	750.00	77.00		22.00	72.00		70.00		7.00	40.00	24.00	33.25	2.00	75.00				35.00		17.00
الادارة (أبيض وأسود)	x_6	2.77	700.00	70.00		20.00	72.00		70.00		5.00	40.00	20.00	32.50	2.00	70.00				35.00		5.00
الثقافة (أبيض وأسود)	x_7	2.00	650.00	78.00		22.00	72.00		70.00		7.00	40.00	24.00	30.00	2.00	35.00				35.00		12.00
السفر والرحلات (ملون)	x_8	7.92	700.00	85.00	20.00		72.00	3600	70.00	10.00		40.00	28.00	33.25	2.00	80.00			95.00	35.00		19.00
الأسرة (أبيض وأسود)	x_9	9.50	850.00	78.00		22.00	72.00		70.00		5.00	50.00	18.00	34.25	2.00	80.00				35.00		10.00
الأسرة (ملون)	x_{10}	3.91	800.00	75.00	20.00		72.00	4625	70.00	10.00		50.00	18.00	68.75	2.00	80.00			60.00	35.00		11.50
الديكور (ملون)	x_{11}	9.76	800.00	80.00	20.00		72.00	2500	85.00	10.00		40.00	30.00	40.80	2.00	75.00			30.00	40.00		6.00
الخياطة (ملون)	x_{12}	9.45	750.00	82.00	43.50		80.00	2000	70.00	10.00		80.00	40.00	33.75	2.00	35.00				35.00		6.00
فن الطبخ (ملون)	x_{13}	12.57	900.00	115.00	20.00		72.00	2500	85.00	10.00		40.00	30.00	40.80	2.00	75.00			30.00	40.00		6.00
الأطباق السهلة (ملون)	x_{14}	2.30	560.00	130.00	43.50		80.00	1875	70.00	10.00		80.00	40.00	27.50	2.00		25.00			35.00		2.00
الطباخ الماهر (ملون)	x_{15}	7.00	550.00	81.00	20.00		72.00	2000	70.00	10.00		40.00	30.00	32.50	2.00		40.00		30.00	35.00		4.00
المطبخ العالمي (ملون)	x_{16}	10.00	875.00	81.00	20.00		72.00	3250	70.00	10.00		40.00	30.00	32.50	2.00	80.00			30.00	35.00		6.00
الذهبية (ملون)	x_{17}	17.00		77.14	43.50		80.00	3000	70.00	10.00		40.00	40.00	35.00	2.00			600.00	81.25	35.00	600.00	16.25
الناشئة (أبيض وأسود)	x_{18}	2.53	550.00	32.00		20.00	72.00		70.00		10.00	40.00	25.00	39.00	2.00		35.00			35.00		5.00
الناشئة (ملون)	x_{19}	5.42	475.00	77.00	20.00		72.00	2000	70.00	10.00		40.00	30.00	32.30	2.00			450.00	10.00	35.00		2.00
الرياضة (أبيض وأسود)	x_{20}	3.26	800.00	78.00		22.00	72.00		70.00		7.00	40.00	24.00	33.50	2.00	75.00				35.00		9.00

المصدر: الأرقام الموجودة داخل الجدول والعائدة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج مأخوذة من الدار العربية للعلوم والطباعة والنشر والتوزيع. *العدد هو بالآلاف.

تحدد الشركة، عند وضع سياستها الإنتاجية لفترة معينة، المبالغ المخصصة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج، وتعمل على عدم تجاوزها خلال هذه الفترة.

ويظهر لنا الجدول رقم (3) المبالغ المتاحة للمراحل خلال عام 1998 كما يلي:

جدول رقم (3)

المبالغ المتاحة بالدولار للمراحل الإنتاجية خلال عام 1998.

المراحل	المبالغ المتاحة بالدولار لكل مرحلة
حقوق النشر	$51335
الطباعة والتجميع والتجيد والخياطة والسوليفان والأفلام	$316600
فرز الألوان	$107100
الترجمة والتنضيد والتمكيت	$70750
الورق والكرتون	$197190
الأشرطة الممغنطة	$32870
الانتاج المحلي	$11282

المصدر: الدار العربية للعلوم.

النموذج الرياضي:

يتألف النموذج الرياضي من نوعين من المعادلات المبنية على المتغيرات الداخلة في الانتاج. الأولى تتعلق بالهدف، والتي تتمثل بدالة الهدف، وهي تعظيم دخل الشركة. والثانية تتمثل بالمحددات المتعلقة بعملية الإنتاج. وفيما يلي التمثيل الرياضي لإنتاج الشركة وهدفها.

أولاً: الهدف: إن هدف الشركة هو تعظيم الدخل، وعليه فإن دالة الهدف تصبح على الشكل التالي: $Maximize\ Z = \sum_{i=1}^{20} \alpha_{ii} x_i$

ثانيًا: محددات المراحل الإنتاجية: يمر الكتاب خلال فترة التصنيع بمراحل عدة. إن الإنفاق على كل مرحلة من هذه المراحل يجب أن لا يتجاوز المبالغ المخصصة لها من قبل الشركة، فيصبح تمثيلها الرياضي على الشكل التالي:

– محددات حقوق النشر:

$$\sum_{i=1}^{9} a_i x_i \leq 51335$$

– محددات الطباعة، والتجميع، والتنجيد، والخياطة، والسوليفان، والأفلام:

$$\sum_{i=1}^{20} \left[(k_i + d_i)y_i + m_i + q_i + p_i + e_i + w_i\right] \leq 316600$$

– محددات فرز الألوان:

$$\sum_{i=1}^{20} (f_i + g_i)x_i \leq 107100$$

– محددات الترجمة، والتنضيد، والتمكيت:

$$\sum_{i=1}^{20} (b_i y_i)x_i \leq 70750$$

– محددات الورق والكرتون:

$$\sum_{i=1}^{20} (n_i o_i)x_i \leq 197190$$

– محددات الأشرطة الممغنطة:

$$z_1x_1+z_2x_2+z_{17}x_{17} \leq 32870$$

– محددات الإنتاج المحلي:

$$(b_{17}y_{17})\, x_{17} \leq 11282$$

– محددات الحد الأدنى للإنتاج: هناك حد أدنى على الشركة أن تقوم بانتاجه سنوياً، وذلك لضمان استمراريتها وامتدادها في السوق المحلي والعربي. وبناءً عليه، وحسب تخطيط مدير الإنتاج والمدير العام، على الشركة على الأقل (أو على الأكثر) عدداً معيناً من كل نوع (أو من كل مجموعة من أنواع) الكتب، وهو كما يلي:

$$\sum_{i=1}^{2} x_i \geq 5 \quad ; \quad 23 \leq \sum_{i=9}^{10} x_i \leq 32 \quad ; \quad x_{13} + x_{15} \geq 5 \quad ; \quad 10 \leq \sum_{i=18}^{19} x_i \leq 35 \;;$$

$$x_2, x_3, x_8, x_{20} \geq 2 \quad ; \quad x_4, x_{10} \geq 1 \quad ; \quad x_6, x_{11} \geq 11 \quad ; \quad x_7 \geq 6 \quad ; \quad x_{12} \geq 3 \quad ;$$

$$x_{14} \geq 15 \quad ; x_{18} \geq 22 \quad ; x_{19} \geq 4.$$

– يجب أن تكون قيمة كل من المتغيرات غير سالبة:

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9, X_{10}, X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{15}, X_{16}, X_{17}, X_{18}, X_{19}, X_{20} \geq 0.$

وهذا يعني، أنه من غير المعقول إنتاج كميات سلبية.

نتائج الدراسة:

بعد الحصول على التمثيل الرياضي للمسألة، نصل إلى الخطوة التالية، وهي معالجة المعلومات والمعطيات المتعلقة بالدار العربية للعلوم من خلال النموذج الرياضي. وقد تم استخدام برنامج "LINDO"، المعروف بفعاليته وشموله لكافة تقنيات الأساليب الكمية وخصوصاً لقدرته على استيعاب المسائل التي تحتوي على أعداد كبيرة من الأنشطة والمحددات لإجراء الحسابات المتعلقة بالنموذج الرياضي الناتج عن البرمجة الخطية ذات الأرقام الصحيحة (Integer Linear Programming) لإنتاج الدار العربية للعلوم، وذلك بغية الحصول على الخطة المثلى للإنتاج. ومن خلال هذه الخطة نستطيع تحديد الكميات المثلى لإنتاج كل نوع من الكتب، التي بدورها تعطينا أفضل عائد ممكن ضمن المعطيات الموجودة. يظهر لنا الجدول رقم (4) النتائج الحاصلة من هذه الدراسة.

إن الشركة تريد وضع خطة إنتاج لعشرين نوعاً مختلفاً من أنواع الكتب. يتبين من خلال هذا الجدول أنه إذا أرادت الشركة تعظيم دخلها، حسب الخطة المثلى وجب عليها إنتاج سبعة عشر نوعاً من الكتب، واستبعاد ثلاثة أنواع أخرى وهي: السفر والرحلات (ملون) وفن الطبخ (ملون) و السلسلة الذهبية (ملون)، وذلك بغية الحصول على عائد قيمته 722.710$، وهو أفضل عائد يمكن الحصول عليه ضمن المعطيات الموجودة لدى الشركة.

جدول رقم (4)

عدد الكتب الواجب إنتاجها حسب الخطة المثلى مع عائداتها.

نوع الكتاب	عدد الكتب (بالآلاف)	سعر الطبعة* (بالدولار)	العائد (بالدولار)
الكمبيوتر (أبيض وأسود)	3	12 490	37 470.00
الكمبيوتر (ملون)	2	19 700	39 400.00
العلوم (أبيض وأسود)	2	8 400	16 800.00
العلوم (ملون)	1	8 850	8 850.00
علم النفس (أبيض وأسود)	0	5 300	0.00
الإدارة (أبيض وأسود)	11	2 770	30 470.00
اللغات (أبيض وأسود)	6	2 000	12 000.00
السفر والرحلات (ملون)	0	7 920	0.00
الأسرة (أبيض وأسود)	31	9 500	294 500.00
الأسرة (ملون)	1	3 910	3 910.00
الديكور (ملون)	10	9 760	97 600.00
الخياطة (ملون)	3	9 450	28 350.00
فن الطبخ (ملون)	0	12 570	0.00
الأطباق السهلة (ملون)	15	2 300	34 500.00
الطباخ الماهر (ملون)	5	7 000	35 000.00
المطبخ العالمي (ملون)	0	10 000	0.00
السلسلة الذهبية (ملون)	0	17 000	0.00
السلسلة الناشئة (أبيض وأسود)	22	2 530	55 660.00
السلسلة الناشئة (ملون)	4	5 420	21 680.00
الرياضة (ملون)	2	3 260	6 520.00
المجموع			**722,710.00**

* الطبعة هي عبارة عن ألف نسخة من الكتاب.

نتائج وتوصيات

كما سبق وذكرنا، لإبراز أهمية هذا النوع من الأبحاث أردنا إجراء الدراسة على فترة زمنية سابقة، بغية المقارنة بين الخطة التي طبقت في تلك الفترة (سوف ندعوها الخطة الحالية) والخطة المثلى. لذا جرى اعتماد خطة إنتاج 1998، لإجراء هذه المقارنة، ونظراً لتوفر المعلومات الدقيقة في هذه السنة. الجدول رقم (5) يظهر لنا المقارنة بين الإنتاج والعائد للخطة الحالية للشركة و الإنتاج والعائد للخطة المثلى.

جدول رقم (5)

مقارنة الأنتاج والعائد بين الخطة المثلى والخطة الراهنة للشركة.

نوع الكتاب	عدد الكتب	حسب الخطة المثلى		حسب الخطة الراهنة	
		سعر الطبعة * (بالدولار)	العائد (بالدولار)	عدد الكتب	العائد (بالدولار)
الكمبيوتر (أبيض وأسود)	3	12 490	37 470	2	24 980
الكمبيوتر (ملون)	2	19 700	39 400	1	19 700
العلوم (أبيض وأسود)	2	8 400	16 800	3	25 200
العلوم (ملون)	1	8 850	8 850	5	44 250
علم النفس (أبيض وأسود)	0	5 300	0	2	10 600
الإدارة (أبيض وأسود)	11	2 770	30 470	5	13 850
اللغات (أبيض وأسود)	6	2 000	12 000	6	12 000
السفر والرحلات (ملون)	0	7 920	0	2	15 840
الأسرة (أبيض وأسود)	31	9 500	294 500	7	66 500
الأسرة (ملون)	1	3 910	3 910	5	19 500
الديكور (ملون)	10	9 760	97 600	4	39 040
الخياطة (ملون)	3	9 450	28 350	6	56 700
فن الطبخ (ملون)	0	12 570	0	8	100 560
الأطباق السهلة (ملون)	15	2 300	34 500	6	13 800
الطباخ الماهر (ملون)	5	7 000	35 000	3	21 000
المطبخ العالمي (ملون)	0	10 000	0	1	10 000
السلسلة الذهبية (ملون)	0	17 000	0	1	17 000
السلسلة الناشئة (أبيض وأسود)	22	2 530	55 660	10	25 300
السلسلة الناشئة (ملون)	4	5 420	21 680	2	10 840.00
الرياضة (ملون)	2	3 260	6 520	3	9 780.00
المجموع			**722 710**		**556 490**

*الطبعة هي عبارة عن ألف نسخة من الكتاب.

يتبين من هذا الجدول، أن عائد الشركة من الخطة الحالية هو 556.490$، بينما عائد الخطة المثلى هو 722.710$. وبنتيجة المقارنة بين الخطتين، يتضح لنا أن عائد الخطة المثلى يرتفع عن العائد الآخر، حتى يصل الفرق بينهما إلى 166.220$، وبالتالي يصبح معدل الارتفاع في العائد يساوي 29,87٪.

$$100 \times \frac{722\,710 - 556\,490}{556\,490} =$$

$$100 \times \frac{166\,220}{556\,490} = 29.87\%$$

أي أنه باستخدام الخطة المثلى، يرتفع العائد السنوي للشركة بنسبة 29,87٪، وهذا يوضح أهمية اعتماد الأساليب الكمية في اتخاد القرار.

وكما يتبين لنا من خلال المقارنة، أن على الشركة أن تزيد إنتاجها السنوي من بعض الكتب، وتخفض إنتاجها من البعض الآخر، وذلك للوصول إلى النتيجة المثلى.

إلا أنه عند وضع أي خطة للانتاج، يجب على المدير المسئول أن يأخذ بعين الإعتبار العوامل الكمية والنوعية (Quantitative and Qualitative Factors) التي تؤثر أو يمكن أن يكون لها دور في عملية الإنتاج.

بالإضافة إلى التحليل الكمي، فإن التحليل النوعي يلعب دوراً أيضاً في اتخاذ القرار، كالطقس، والوضع التشريعي، ونتائج الإنتخابات وغيرها من العوامل التي لا يمكن تحديدها كمياً.

ونظراً لأهمية العوامل النوعية، فإن دور التحليل الكمي في عملية اتخاذ القرار، يتغير أو يتعدل وفقاً للمعطيات النوعية. يجري عادة إعداد خطة إنتاجية عن طريق البرمجة الخطية على فترة زمنية معينة (شهر، سنة، الخ...)، وفي حال إنتفاء هذه العوامل النوعية، أو في حال بقائها ثابتة خلال الفترة موضوع الدرس، فإن التحليل الكمي يمكن اعتماده بشكل آلي في عملية اتخاذ القرار.

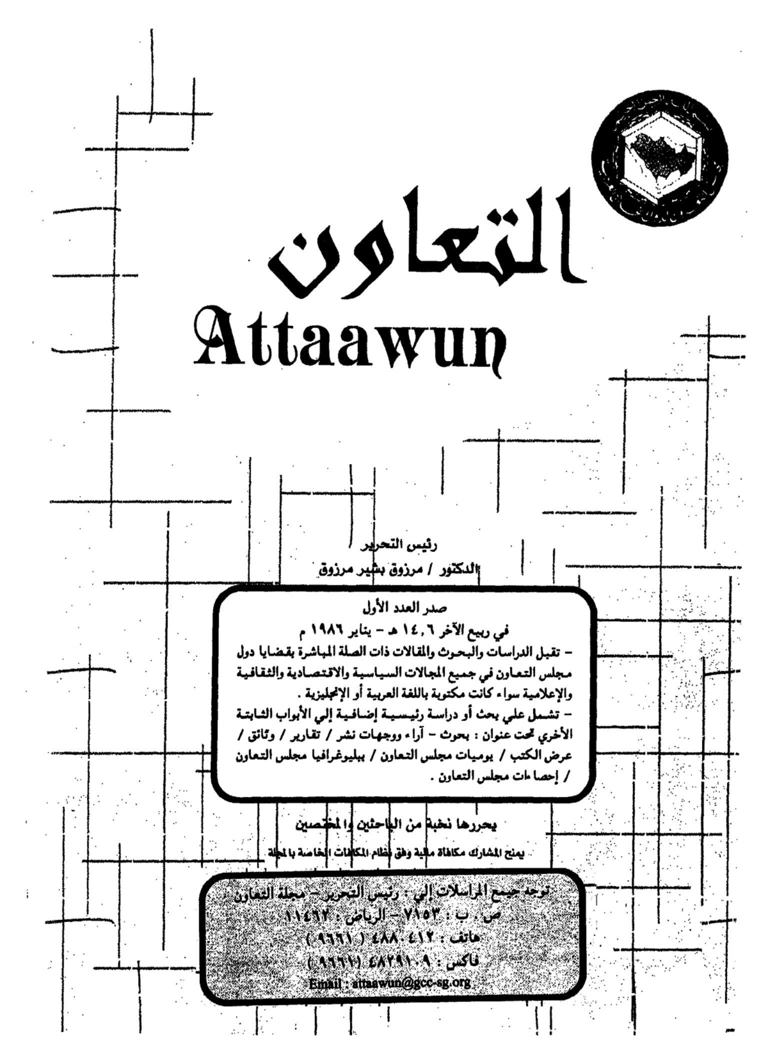
تجدر الإشارة إلى أن اتباع الطرق العلمية في وضع خطة للإنتاج، قد يترتب عليها إجراء تعديل في عملية الإنتاج السابقة، كإلغاء إنتاج بعض السلع، وزيادة إنتاج سلع أخرى، مما يستدعي في بعض الأحيان إجراء دراسات تسويقية أو ترويجية، للمساعدة على إنجاح الخطة المثلى الناتجة عن الطرق العلمية.

و إجمالاً، فإن التحليل الكمي يعتبر مساعداً مهماً في عملية إتخاذ القرار، كما أن إضافة نتائجه إلى المعلومات النوعية ستؤدي إلى جعل ذلك القرار أكثر دقة وموضوعية.

المراجـــع

- Balbirer, Sheldon D. & David Shaw. "An Application of Linear Programming to Bank Financial Planning" ***Interfaces***.Vol. 11, No.5 (Oct. 1981) P.77-82.
- Bowles, G. & Dagpunar, JS. "Optimazation of Sinking Funds for Major Repair in a Houssing Association" ***Jounal of Operational Research Society*** Vol. 51, No.2 (Feb. 2000).
- Cabraal, R. Anil. "Production Planning in Sri Lanka Coconut Mill Using Paramatric Linear Programming" **Interfaces**.Vol. 11, No.3 (June 1981) P.16-21.
- Dantzig, G. B. ***Programming and Extentions.*** Princeton, New Jersy: Princeton University Press, 1963.
- Glen, J.J. "A Linear Programming Model for an Integrated Crop and Intensive Beef Production Entreprise" ***Jounal of Operational Research Society***.Vol. 37, (Sep. 1999) P.
- Hilal, Said S. & Erikson, Warren. "Matching Supplies to save lives: Linear Programming the Production of Heart Valves" ***Interfaces***.Vol. 11, No.6 (Dec. 1981) P.48-56.
- Hillier, F. S., and Lieberman, G. J. ***Introduction to Operations Research***, New York: McGrow Hill, 1990.
- Murty, Katta. ***Linear Programming***. New York: Wiley, 1983.
- Peatre, G.C. " Linear Programming in Air Defense Modelling" ***Jounal of Operational Research Society*** Vol. 38, (May. 1986) P.487-494.

- Polimeno, F., Rehman, T., Neal, H. & Yates, CM. " Integrating the Use of Linear and Dynamic Methods for Dairy Cow Diet Formutation " ***Jounal of Operational Research Society***.Vol. 50, No.9 (Sep. 1999).
- Render, B., and Stair, R. M. ***Quantitative Analysis for Management***. 5th ed. Boston: Allyn and Bacon, 1994.
- Scharge, L. Lindo. ***An Optimazation Modelling System***. 5th ed. South San Fransisco, California: The Scientific Press, 1991.
- Taha, Hamdy. ***Operations Research***. 7th ed. New York: MacMillan, 1997.



التعاون

Attaawun

رئيس التحرير

الدكتور / مرزوق بشير مرزوق

صدر العدد الأول

في ربيع الآخر ١٤٠٦ هـ - يناير ١٩٨٦ م

- تقبل الدراسات والبحوث والمقالات ذات الصلة المباشرة بقضايا دول مجلس التعاون في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية والإعلامية سواء كانت مكتوبة باللغة العربية أو الإنجليزية .
- تشمل علي بحث أو دراسة رئيسية إضافية إلي الأبواب الثابتة الأخري تحت عنوان : بحوث - آراء ووجهات نشر / تقارير / وثائق / عرض الكتب / يوميات مجلس التعاون / ببليوغرافيا مجلس التعاون / إحصاءات مجلس التعاون .

يحررها نخبة من الباحثين والمختصين

يمنح المشارك مكافأة مالية وفق نظام المكافآت الخاصة بالمجلة

توجه جميع المراسلات إلي : رئيس التحرير - مجلة التعاون

ص . ب : ٧١٥٣ - الرياض : ١١٤٦٢

هاتف : ٤٨٨٠٤١٢ (٩٦٦١)

فاكس : ٤٨٢٩١٠٩ (٩٦٦١)

Email : attaawun@gcc-sg.org

ملخصات الرسائل الجامعية

تأثير الخصخصة على تطوير الشركة السودانية للاتصالات:

(سوداتل) دراسة في التطوير التنظيمي

د. سمية محمد الزين أحمد البدوي

مدرسة العلوم الإدارية

جامعة الأحفاد

جمهورية السودان

تضمنت الأطروحة الدراسة العلمية لعملية التطوير التنظيمي التي أجريت بالمؤسسة السودانية للمواصلات السلكية واللاسلكية بعد خصخصتها وتحويل ملكيتها للشركة السودانية للاتصالات (سوداتل). وقد اتبعت الباحثة منهج البحث العلمي السليم لدراسة الأسلوب الذي طبقته إدارة الشركة لتطويرها. هدفت الدراسة إلى التعرف على التغييرات التي حدثت في الهيكل التنظيمي ، وإدارة الموارد البشرية، وعملية الاتصالات واتخاذ القرارات المتبعة داخل الشركة.

استندت الباحثة إلى الإطار النظري للدراسة والذي ينص على "أن استخدام الخصخصة كأداة إدارية للتغيير يؤدي إلى تطوير المنظمات ويمكنها من حل مشاكلها بالتعلم من التجارب السابقة ومسايرة التغييرات في البيئة المحيطة والمؤسسات المطلعة على السوق حتى تتحرك نحو النضوج التنظيمي". وقد تم استخلاص هذا الإطار النظري بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع.

استخدمت الدراسة أسلوبي جمع المعلومات الأولية والثانوية المعتمدين في الدراسات العلمية. حيث تم جمع المعلومات الثانوية من المراجع والدوريات إلى جانب السجلات الإحصائية والتقارير السنوية للشركة. بينما تم جمع المعلومات الأولية عن طريق المقابلات المباشرة مع المسئولين بالشركة، والاستبيانات التي استخدمت مع المشتركين . شملت العينة اثنين وعشرين موظفاً من مستويات مختلفة في سوداتل، ثمانية منهم كانوا يشغلون وظائف سابقة في المؤسسة السودانية للمواصلات السلكية واللاسلكية قبل خصخصتها. بالإضافة إلى الحصول على إفادات وآراء 1142 من عملاء الشركة (بالمحافظات الثلاث لولاية الخرطوم) عن نوعية ومستوى الخدمات التي تقدمها سوداتل.

توصلت الدراسة إلى أن الشركة قد طبقت عملية التطوير التنظيمي بصورة علمية سليمة. وقد بنى التطوير على إجراء تغيير منتظم ومتكامل شمل كل عناصر المنشأة مثل إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وأسلوب اتخاذ القرارات ونظام الاتصال داخل الشركة، إلى جانب تهيئة سلوك العاملين وإشراكهم في كل مراحل التغيير الذي انتهجته الشركة.

وقد اعتقدت إدارة الشركة بعض المداخل الإدارية الحديثة حيث تمت الاستعانة بها في إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للشركة بصورة مرنة لتمكنها من الاستجابة إلى احتياجات عملية التطوير المستمرة. بينما تمت الاستفادة من نظرية أسلوب القيادة بالمشاركة وبعض النظريات الإدارية الحديثة الأخرى لإدارة وتطوير الموارد البشرية بالشركة. وقد وضح من التحليل أن للاثنين أثارًا إيجابية على أداء وتحفيز العاملين بالشركة، كما أن لهما كذلك نفس الأثر على فعالية الاتصالات واتخاذ القرار. وقد أدى كل ذلك إلى تقوية درجة ولاء العاملين والتزامهم وإخلاصهم للشركة.

كما توصلت الدراسة أيضًا إلى أن سوداتل قد نجحت إلى حد كبير في وضع أهداف واهتمام موظفيها في نفس المسار مع أهداف الشركة الرئيسية، وذلك بدمجهم وإشراكهم منذ البداية في وضع سياسات واستراتيجيات الشركة الأساسية، وتطوير وترفيع مهاراتهم عن طريق التدريب المكثف في مختلف المجالات المتعلقة بالعمل، إلى جانب نظام التحفيز والمرتبات المجزي الذي انتهجته الشركة. إلا أنه وبالرغم من نظام التوظيف المرن الذي تتبعه الشركة، فإن أسلوب تخفيض العمالة الذي تطبقه قد تسبب في نقص أعداد العاملين في كل الأقسام تقريبًا مما انعكس سلبًا على الأداء ، كما أدى أيضًا، مع مركزية ونقص المعينات الإدارية إلى زيادة أعباء العمل على العاملين.

من الجانب الآخر فقد أوضحت نتائج الدراسة بأن هنالك بعض الخلل في إدارة الشركة والذي يتمثل في تخطيط القوى العاملة بالشركة وقد ظهر ذلك في تدريب أعداد من العاملين فاقت العدد المخطط له على مدى عدة سنوات، بالإضافة إلى عدم مقدرة الإدارة على تفادي التأثيرات السالبة لبعض العوامل الثقافية والاجتماعية على سياسات استخدام العاملين بالشركة.

كذلك فقد أظهرت النتائج أن سوداتل قد نجحت في تحقيق أهدافها من الناحية الفنية، حيث تمكنت من التوسع بصورة كبيرة في مد شبكة الاتصالات وتقديم خدمات متنوعة في هـذا المجال داخليًا وخارجيًا، مستخدمة أحدث الوسائل والتكنولوجيا . كما حققت أرباحًا ووضـعًا ماليًا متميزًا مما ساعدها على المشاركة الإيجابية في الناتج القومي المحلي من خـلال الزكاة وضريبة التنمية وخلق فرص للعمالة وكذلك مساهمة الشركة غير المباشرة في مجال التنمية والاستثمار.

إلا أن الدراسة قد بينت بعض القصور في الخدمات التي تقدمها الشركة لمشتركيها، والتـي شملت التأخير في إصلاح الأعطال الفنية، والصعوبات التي تواجه المشتركين في استلام وتسديد الفواتير. وقد أيد ذلك ما توصل إليه التحليل المالي لحسابات الشركة والذي عكـس الصعوبات التي تواجهها الشركة في الحصول على الديون المستحقة، والتي تشير أيضًا إلى وجود بعض الخلل في تسويق الخدمات والتي انعكست في عدم الاستغلال الجيد للتقنيات المتقدمة التي تمتلكها الشركة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن سوداتل قد نجحت في تطبيق عملية التطوير التنظيمي، كما أثبتت صحة الإطار النظري الذي تم استخلاصه. وقد وُجد أن دمج العاملين وإشراكهم مـنذ البداية، واحتكار الخدمة ، ووجود كادر مؤهل له خبرة سابقة في المؤسسة السودانية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية من العوامل المهمة والأساسية التي أدت إلى نجاح الشركة، بالإضافة إلى الاستفادة من مداخل الإدارة الحديثة التي طبقتها.

وقـد شـملت الأطـروحة العديـد من التوصيات في مجال تطبيق عملية التطوير التنظيمـي إسـتنادًا على ما تم التوصل إليه من نتائج. بعض التوصيات خاص بالشركة السـودانية للاتصالات، والآخر توصيات عامة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في حالات مشابهة، وفي مجالات الإدارة عمومًا.

أوجه التميز والمساهمات الجديدة في موضوع البحث تتلخص في النقاط التالية:

- يعتبر موضوع الخصخصة والذي تناولته الدراسة من المواضيع الحديثة والتي كثرت الأراء والجدل حولها، وتأثرت بها معظم دول العالم وبصفة خاصة في أفريقيا والعالم العربي.
- عدة دراسات تناولت موضوع الخصخصة من نواحي اقتصادية وغيرها ألا أن القليل جدًا تناولها من النواحي الإدارية.
- يعتبر تركيز الدراسة على التطوير التنظيمي بصفة خاصة من المساهمات الجيدة والقليلة في مجال بحوث الإدارة، إذ أنه لم يتم تناوله من قبل الباحثين بصورة واسعة بالرغم من أهميته.
- تطرقت الدراسة إلى عدة مداخل ونظريات للإدارة الحديثة وتطبيقاتها في الواقع بصورة عملية موضحة الممارسات الجيدة والخاطئة ، مما يمكن الاستفادة منها. شملت تلك المداخل على سبيل المثال: أسلوب الإدارة بالمشاركة والاهتمام بالموارد البشرية كأصول ثابتة للمنشأة، واستخدام النظم التقنية الحديثة في الأتصالات مع نظام "الباب المفتوح"، وتخفيض العمالة، وإعادة الهيكلة، والتهيئة الاجتماعية للعاملين...إلخ.
- استندت الدراسة على معلومات غنية ومكثفة في مجال الإدارة ونظرياتها وتطبيقاتها مستخدمة في ذلك مجموعة ثرية من المراجع الحديثة باللغتين العربية والإنجليزية، مما يضيف إلى إثراء المكتبات والدراسات العلمية ويساعد الباحثين والأكاديميين والعاملين في مجال الإدارة.
- شملت الدراسة تحليلاً شاملاً لكل جوانب الإدارة في المنشأة بطريقة علمية واضحة ونظرة فاحصة وناقدة ، تمكن القارئ أو الباحث من تلمس لأخطاء الممارسات الإدارية للاستفادة منها والاستنارة بالجيد والمفيد منها.
- يمكن الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة في كل من الجوانب العلمية والتطبيقات العملية في مجال الإدارة.

- قدمت الدراسة الكثير من التوصيات التي تخص الشركة موضع الدراسة والتي تمكن إدارتهـا من الاستفادة منها في تطوير الشركة وتفادي الجوانب السلبية أو العمل على التقلـيل من آثارها. إلى جانب العديد من التوصيات العامة والتي يمكن أن تساهم في تطوير إدارة المنشآت الأخرى بصفة عامة وتلك التي تمر بظروف مشابهة.
- انتهجت الدراسة أسلوبًا علميًا صحيحًا ، واستفادت الباحثة من أدبيات الدراسة حيث تم الربط بينها وبين المعلومات الأولية التي جمعت. كما كتبت الأطروحة بصورة منظمة ولغة صحيحة وسليمة.
- تمكنـت الدراسـة مـن تحقـيق أهدافها وإثبات الإطار النظري الذي استخلص من الأدبيات.

فكرة الأطروحة الرئيسية وأهميتها ومبرراتها:

فـي بداية الثمانينات تعرضت البيئة التي تعمل فيها المنظمات إلى متغيرات كثيرة ممـا جعلها إلى حد بعيد شديدة التعقيد والمنافسة. وتبعًا لذلك، فإن المنافسة الدولية هددت وجود الكثير من المنظمات واعتُرف بفترة الثمانينيات كعهد لإعادة التنظيم في الكثير من البلاد المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، وبريطانيا ، وفرنسا وغيرها.

وبينما كانت تلك رؤية عامة تخص مختلف المنظمات إلا أن التركيز بصفة خاصة كان قد تم على مؤسسات القطاع العام. وقد أصبح جليًا في كل أنحاء العالم بأن العديد من المؤسسـات المملوكـة للدول تتصف بعدم الكفاءة وضعف الإنتاجية، بالإضافة إلى إهدار الموارد المالية الشحيحة للدولة بتحملها لتبعات القصور في أداء المنظمات وطلبات الدعم المسـتمرة. إلا أن فترة الركود العالمية الطويلة في فترة الثمانينيات وبداية التسعينيات قد تركت الحكومات في الدول المتقدمة تعاني من وضع مالي متردي مما جعل الاستمرار في دعـم المؤسسات المملوكة للدولة والغير رابحة من الصعوبة بمكان. وكذلك تحمل عبء التوسع في تديم الخدمات وتحسين البنية التحتية. وقد تكرر ظهور نفس الوضع في معظم الـدول الأقل نموًا . وقد كان ذلك بسبب فشل الحكومات في تنفيذ الإصلاحات الضرورية أو التغيـيرات اللازمة لتطوير مؤسسات القطاع العام من ناحية، ومن ناحية أخرى بسبب

المساعدات الدولية المتدنية. وعليه فقد طبقت سياسة الخصخصة في الثمانينيات بمختلف أشكالها في الدول المتقدمة ومن بعدها في الدول النامية بتشجيع مؤسسات التمويل العالمية مثل البنك العالمي وصندوق النقد الدولي لتحسين الأداء في تلك المؤسسات. وقد تم إدراج هذه السياسة كجزء من برامج الإصلاحات الهيكلية كوسيلة للإصلاح. بالإضافة إلى ذلك، فإن الضغط الدولي قد تم دعمه بالتحديات الداخلية لتلك الدول والتي تمثلت في الحاجة إلى التكيف مع قوى السوق العالمية سريعة التغير، وخلق فرص للعمل، ورفع مستويات الدخل وزيادة الإنتاجية والفعالية لكي تتمكن من المنافسة في ظل الاقتصاد العامالمي الجديد.، وقد استند كل ذلك على افتراض أن زيادة مشاركة القطاع الخاص ستؤدي إلى تحقيق كل ذلك.

وقد ذكر بأن من بين الأسباب الرئيسة التي جعلت الحكومات تطبق عملية الخصخصة هو تزايد عدم الرضا عن أداء المؤسسات العامة فيما يتعلق بنوعية المنتجات وأسعارها وخاصة الخدمات والسلع التجارية وعدم إمكانية توزيعها بكفاءة. كذلك، فقد فشلت في تحقيق أهدافها وشكلت عبءً ثقيلاً على خزينة الدولة. وانعكس كل ذلك على الإنتاجية المنخفضة، والربحية الفقيرة ومستوى الديون العالية. عدة مشاكل كانت خلف هذا الفشل مثل الاستخدام الغير الكفؤ والتبذير في الموارد العامة، والعائد السالب أو المنخفض على الاستثمارات وسوء الإدارة، والفساد، والتدخل السياسي في صنع القرار وهكذا.

مختلف الإصلاحات الإدارية التي نفذت لسنوات طوال قد فشت في حل تلك المشاكل، ولما كانت الخصخصة قد اعتبرت أداة لتحسين فعالية الأداء في المؤسسات العامة حتى تتمكن من أداء وظائفها المختلفة بصورة جيدة، كذلك، فإن التطوير التنظيمي كذلك يمكن أن يعتبر أحد الأهداف لخصخصة المؤسسات العامة.

في أواخر السبعينيات تم تطبيق الخصخصة على مؤسسات القطاع العام في بعض الدول النامية ومن بينها السودان، كأداة للتغيير وتطوير إدارة المؤسسات العامة، إلى جانب أسباب اقتصاديات أخرى معروفة. لذلك، فإن الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من تأثير الخصخصة على تطوير المؤسسات العامة في السودان. وقد افترض بأن تبني الخصخصة كاداة إدارية للتغيير، يطور المنظمات ويمكنها من أن تحلَّ مشاكلها لتتعلم من

تجاربهـــا وتساير التغيرات البيئية الحديثة والمؤسسات المنفتحة على السوق للتحرك نحو التطوير التنظيمي.

وقـــد درس عدة باحثون تأثير الخصخصة على المنشئات من وجهة نظر اقتصادية. إلا أن قلـــة تـــناولوا تأثـــير الخصخصة على إدارة المنظمات . لذلك تعتبر هذه الدراسة إضافة لإثراء الدراسات العلمية في مجال الإدارة، حاولت الباحثة من خلالها التعرف على تأثير الخصخصة على التطوير التنظيمي للمؤسسات.

منهجية البحث :

اتبعـــت الدراســـة الطـــرق التحليلـــية والوصـــفية لمقارنة إدارة المنشأة قبل وبعد الخصخصة. كما حاولت التحقق من أوجه التغيير الذي حدث فيما يخص وظائف الإدارة، والعمليات الإدارية، وإدارة الموارد البشرية. وكيفية تطبيق عملية التطوير التنظيمي التي مرت بها الشركة.

أجريت الدراسة في الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)، في الخرطوم. وقد تم اختـــيار هذه الشركة لتكون موضعًا للدراسة على أساس أنها أنشأت منذ أكثر من عقدين باســـم المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية. إلا أنه بالرغم من وجودها لفترة زمنـــية طويلـــة، فـــإن أداءهـــا كـــان دون التوقعات وفشلت في تقديم خدمات جيدة إلى المشتركين. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنشأة لم تتمكن من مواكبة التطور والتقدم المستمر في تكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية. إلا أنه وبعد خصخصتها في أول التسعينيات لوحظت عدة تغييرات في عملياتها ، وكذلك لوحظ التحسن الواضح في أدائها مما انعكس إيجابًا على خدماتها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والنوعي مستفيدة من البيانات الثانوية والأولية التـــي تـــم جمعها. تم الحصول على المعلومات الثانوية من المراجع، والأبحاث السابقة، والأوراق العلمـــية والسجلات الإحصائية والتقارير السنوية والدورية إلى جانب المصادر الأخـــرى. تضـــمنت المعلومـــات الثانوية كل النظريات، والمفاهيم والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تمت مراجعتها بينما جمعت المعلومات الأولية عن طريق المقابلة

المـــنظمة والاستبيانات. استخدمت المقابلة باعتبارها أنسب طريقة للحصول على بيانات وافية، إذ تتيح الفرصة للمناقشة مما يساعد على توليد أفكار أكثر، والإيضاح أي نقاط غير واضـــحة، وقـــد أجريـــت المقابلات مع مسئولين كبار يحتلون مناصب فنية وإدارية عليا بشـــركة سوداتل، وكذلك، مع الموظفين الصغار للتحقق من المعلومات التي تم الحصول علـــيها . وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، إلا أنه روعي في الاختيار أن يغطي كل مســـتويات الإدارة والقطاعـــات المخـــتلفة في الشركة. ضمت العينة 22 موظفًا اعتُبروا مناســـبين لغـــرض الدراســـة، ثمانـــية منهم كانوا مُستخدمين سابقًا في المؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية.

ركزت أسئلة المقابلة على متغيرات العمليات الإدارية ، وأيضًا ، "متغيرات الناتج أو مخرجات الشركة" والتي تأثرت بعملية التطوير التنظيمي، التي تعرضت لها الشركة بعد الخصخصـــة . هذا النموذج لتصنيف المتغيرات قد استعمل من قبل Porras and Berg (1978) (نقلاً عن French) . متغيرات العمليات الإدارية التي اعتمدتها الدراسة شملت: الاتصـــال التنظيمـــي، وصـــنع القرار، والتفاعلات البشرية وما إلى ذلك. بينما متغيرات مخـــرجات الشركة التي أخضعت للتحري تضمنت بعض مقاييس الأداء مثل درجة غياب الموظفيـــن ، ومعـــدل الـــدوران، ورضاء الموظفين عن الشركة، وعن أدائهم، ومعاملة رؤســـائهم، ومكافـــآتهم، وأمنهم الوظيفي ، وطرق التقييم وما إلى ذلك. كما وجهت أسئلة إضافية إلى أفراد العينة الذين كانوا موظفين سابقين بالمؤسسة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية قبل خصخصتها ويعملون حاليًا في سوداتل.

ووُجهت الاستبيانات إلى مشتركي سوداتل . وقد اعتبرت الاستبانة أداة مناسبة لجمع البـــيانات من أفراد العينة والتي شملت 1142 مستجيبًا. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من ولاية الخرطوم، وولاية أم درمان وولاية الخرطوم بحري. وقد شمت العينة 2% من المشتركين في كل ولاية (284، 426، 234 على التوالي).

شـــملت أدوات التحلـــيل التـــي تم استخدامها طرق الإحصاء الوصفي والمعدلات، والنســـب المـــئوية، بالإضافة إلى تحليل النسب المالية لتوضيح سيولة الشركة، ومقدرتها علـــى السداد،ومدى كفاءتها وربحيتها . وقد تم الحصول على البيانات من القوائم المالية

المتـــنوعة للشـــركة مـــثل الميزانيات، وقوائم المركز المالي وقوائم التدفقات النقدية لمدة خمســـة سنوات (1995-1999) . وللتوصل إلى نتائج معتمدة، استخدمت بيانات مالية مدققة.

وتـــم اســـتخدام تحلـــيل سلســـلة الوقت، بسبب الوضع الاحتكاري لسوداتل وغياب متوسطات الصناعات المشابهة للمقارنة معها، وهو مقارنة نسب شركة إلى نسبها السابقة فـــي زمن محدد لعدة سنوات متتالية. وتعتبر النسب المالية التي استخدمت في التحليل من النســـب متكررة الاستعمال في الحياة العملية لتحليل الأداء المالي وتحديد وضع المنشأة. قُســمت النســـب المالية التي استخدمت إلى ثلاثة فئات شامـــلة على أســـــاس تصنيفات البنك الدولي (1979:1)، وهي السيولة والجدارة الائتمانية ، والربحية والفاعلية.

تـــم عرض البيانات التي جمعت في جداول، ورسومات توضيحية حيثما رُئي ذلك ضـــروريًا . بينما، لخصت البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية وقُدمت بطريقة متكاملة وشاملة مع التحليل وتقديم التبرير اللازم . كما حاولت الدراسة أيضًا ربط نتائج التحلل بالإطار النظري للدراسة والأدبيات.

أهم نتائج الدراسة والدروس المستفادة:

1- نجحـــت الشركة في إجراء تغيير منتظم ومتكامل بني على خطة عملية شاملة غطت هيكلها التنظيمي ومواردها البشرية وعملياتها الإدارية بهدف تطوير المنظمة ككل.

2- استخدمت إدارة الشركة مدخلين إداريين حديثين في إعادة تنظيم الشركة، هما:

أ) المخل التقليدي الحديث:/ والذي يتبع نموذجًا تنظيميًا قابل للتكيف وأكثر مرونة، مؤكدًا أهمية السلطة الغير مركزية والإدارة بالمشاركة.

ب) مدخـــل الطـــوارئ : والـــذي يأخذ في الاعتبار العلاقة بين أداء العاملين وحجم العمل بالشركة وبين الاحتياج إلى القوى العاملة ونوعيتها ومستوى التغيير التقني ووضع السوق.

3- راعــت إدارة الشــركة إعادة هيكلتها بطريقة مرنة لتستجيب إلى متطلبات التغيير ، وللتوسع في الخدمات التي تقدمها الشركة.

4- تولــي الشركة العاملين بها اهتمامًا خاصًا، وتعاملهم كأصول استراتيجية تدعم تقدمها وتطورهــا. وبالتالــي تبذل جهدًا كبيرًا لتنمية قدراتهم وكفاءتهم وتحسين وضعهم في المجتمع.

5- تتــبع الشــركة أسلوب قيادة متطور يستند على المرونة والمشاركة ، مما يؤدي إلى انسجام العمل الجماعي وخلق الشعور بالانتماء والولاء بين العاملين.

6- تتبنى الشركة نظام توظيف مرن يجذب الكوادر البشرية المؤهلة كموظفين أساسيين، والدخول في عقود خاصة مؤقتة مع الأفراد ذوي التخصصات النادرة، بالإضافة إلى استخدام عمالة بدوام جزئي وموظفين مؤقتين لمقابلة الأعمال الوقتية العارضة.

7- لــم يستطع نظام الاستخدام بالشركة تخطي تأثير بعض العوامل الثقافية والاجتماعية مــثل الانتماء السياسي والمحسوبية بسبب العلاقات الشخصية. إلا أن هذه الممارسات تأخذ حيزًا ضيقًا وبالكاد يلاحظ تأثيرها السلبي على العمل.

8- لم تنجح سوداتل في تبني سياسة تقليص العاملين إذ أنها طبقت دون التخطيط

9- والتقدير الصحيح للاحتياجات الفعلية للقوى العاملة مما أفرز نتائج سلبية على الأداء.

10- يعتــبر تفويــض السلطة ومرونة الإدارة ومشاركة العاملين بالشركة من العوامل الرئيسة المحفزة التي تساعد في عملية اتخاذ القرار بالسرعة المطلوبة ومتابعة تنفيذه. بالإضافة إلى الاستقلال الإداري والاستقلال المالي الذين يتمتع بهما الشركة.

11- تتمتع سوداتل بنظام اتصالات فعال، يستخدم الأجهزة الإلكترونية المتقدمة وقنوات الاتصال الواضحة وسياسة الباب المفتوح واللتان تساعدان في سد أي فجوة قد تظهر في التسلسل الهرمي للمنظمة.

12- يلعب قطاع الثقافة دورًا فعالاً في نشر المعلومات وربط الموظفين في المستويات المختلفة، وتحسين علاقاتهم الرسمية وغير الرسمية، وأيضًا في التحفيز وبث روح الإبداع والمبادرة والمشاركة لدى الموظفين.

13- وجود الوصف الوظيفي الواضح وخطط العمل المجدولة، والمتابعة المستمرة لتطبيق المهام تعتبر من العوامل الرئيسة التي سهلت إنجاز الأهداف العملية للشركة بالإضافة إلى عملية التهيئة الاجتماعية وشروط العمل وبيئة العمل المناسبة.

14- بالرغم من وجود بعض النزاعات بين موظفي الشركة أحيانًا، إلا أنها محدودة وقد تحدث لعدم رضاء العاملين عن وظائفهم أو مواقعهم في الشركة وتحل بالطرق غير الرسمية.

15- أبدى بعض العاملين عدم رضاءهم عن نظام تقييم الأداء المتبع في الشركة ، بالإضافة إلى ثقل عبء العمل على كواهلهم مما بدأ ينعكس سلبيًا على أدائهم.

16- بالرغم من نجاح سوداتل تقنيًا والذي تمثل في التوسع الكبير والنمو في تغطية الشبكة وإمداد خدمات الاتصال المختلفة قوميًا وعالميًا، إلا أنها لم تستغل تقنياتها المتقدمة بالصورة المثلى مما يشير إلى ضعف في التسويق.

17- اثبت تحليل التقارير المالية للشركة بأنها نجحت في تحقيق وضع مالي مستقر وزيادة مستمرة وثابتة في الدخل وفي الأرباح كما تمكنت من السيطرة الجيدة على ديونها، مما مكنها من الحصول على التمويل اللازم من المؤسسات المالية المختلفة وبسهولة. إلا أنها لم تستطع أن تتحكم في مصروفاتها الإدارية والتي وضح أنها عالية نسبيًا.

18- ساهمت سوداتل إيجابيًا في إجمالي الناتج القومي من خلال ضريبة التنمية والزكاة وخلق فرص للعمالة. بالإضافة إلى أنها أسهمت بشكل غير مباشر في التنمية والاستثمار من خلال التوسع العمودي والأفقي في نظام الاتصالات.

19- بالرغم من أن الشركة تمكنت من تقديم خدمات متقدمة، ومواكبة التطور المستمر في البيئة التقنية، ومقابلة إحتياجات السوق إلا أن المشتركين يواجهون العديد من

الصـــعوبات في استلام وتسديد الفواتير، وارتفاع الرسوم التي تفرضها على خدماتها وعدم استجابتها السريعة لتصليح الأعطال.

20- وضـــح جلـــيًا أن تقيـــيد الاستقلالية المالية والإدارة الذاتية كانا من بين الأسباب الرئيســـة التـــي عرقلـــت نمو المؤسسة العامة للاتصالات في السابق، بالإضافة إلى الإجراءات المطولة لاتخاذ القرارات الخاصة بالإنفاق والمسائل الفنية وعدم الاهتمام بتنمية وتحفيز الموارد البشرية مما أدى إلى فشلها، بينما عمل الاهتمام بهذه الجوانب بعد الخصخصة كعامل مساعد في تقدم سوداتل.

21- نجحـــت ســـوداتل فـــي تبني عملية التطوير التنظيمي وتطبيقها ومتابعة مراحلها بصـــورة مـــنظمة . وقد وضح ذلك من استخدام أداة تغيير خارجية، وعملية التهيئة الاجتماعـــية وإشـــراك العاملين في عملية التغيير منذ البداية، وكذلك في اتباع مفهوم المنظمة التعليمي ، واستجابة الشركة لبيئتها الداخلية والخارجية.

22- أثبتـــت الدراســـة توافق الإطار النظري الذي مفاده أن إعتناق الخصخصة كأداة إداريـــة قـــد أدى إلى تطوير سوداتل ومكنها من أن تتماشى مع البيئة المتغيرة وأن تستجيب إلى طلب السوق بصورة إيجابية.

أهم توصيات الدراسة:

1 - يجـــب إجراء المزيد من الدراسات العملية المشابهة على الشركات الأخرى التي تمـــت خصخصـــتها للتحقق من أن عملية التطوير التنظيمي قد أخذت مكانها من التنفـــيذ. بالإضـــافة إلـــى بحـــث الجوانب الإدارية الأخرى للاستفادة منها عمليًا وأكاديميًا.

2- يجـــب التركـــيز علـــى عملـــية التطوير التنظيمي والحث على تطبيقها لترقية أداء المؤسســـات، وتحســـين إنتاجها ، وتمكينها من مواكبة البيئة المحيطة بها لمواجهة تحديات العصر.

3- يجـــب أن يكـــون تطبـــيق عملية التطوير التنظيمي مخطط لها ومنظمة بشكل جيد ومستندة على أساس علمي.

4- يجب إشراك الموظفين في كل المراحل المختلفة لعملية التطوير التنظيمي ، وذلك لتقليل مقاومة التغيير وتعزيز تطبيقه.

5- يجب اعتبار الموارد البشرية كعوامل استراتيجية لتقدم المؤسسات، وفقًا لذلك.

أ) يجب العمل على إدخال مفهوم الإدارة والقيادة بالمشاركة لزيادة شعور العاملين بقيمتهم الذاتية والتزامهم ومسؤولياتهم.

ب) يجب إعطاء فرصة كافية للمرؤوسين لإبداء آرائهم وأفكارهم وإبداعاتهم.

ج) يجب الأخذ في الاعتبار أفكار وآراء المرؤوسين وتقييمها.

د) يجب على الإدارات العليا بالمنشآت أن تركز على تنمية مواردها البشرية وتطوير مهاراتها لترتقي بأدائها إلى مستوى المنافسة العالمية تحسبًا للعولمة.

هـ) يجب وضع نظام حوافز وتعويضات عادلة لإشباع الحاجات المختلفة للموظفين و تحفيزهم للحفاظ عليهم وكسب ولاءهم والتزامهم نحو المنشأة.

و) يجب أن يعطي نظام ل\التوظيف في المنشآت الأولوية للمؤهلات والخبرات ، بينما يقلل قدر المستطاع من التعامل بالمحسوبية والمحاباة.

ز) يجب أن تقلص إدارة المؤسسات من حجم القوة العاملة بها استنادًا على أسس وتقديرات سليمة للحصول على أداء أفضل وفعال.

ح) يجب تشجيع التعاقدات الخارجية لتغطية التخصصات النادرة المطلوبة، وكذلك لتوفير الخدمات المساعدة بالمؤسسة.

ط) يجب أن تصمم نظم تقيم الأداء بقدر المستطاع بطريقة تؤدي إلى كسب رضاء العاملين.

ي) يجب أن تكون أسس الترقيات مبنية على التقييم العادل لأداء الموظفين وقدراتهم.

6 – يجب أن يولي اهتمامًا كبيرًا بإدارة الموارد البشرية كالأتي:

أ) يجب ضبط حركة وتنقلات الموظفين بصورة جيدة لتفادي الآثار السلبية لذلك.

ب) يجب وضع نظام مناسب ومرن للإشراف على الموظفين ومراقبة أدائهم دون التحكم المتشدد عليهم.

ج) يجب وضع نظام مساءلة صارم وعادل لمحاسبة العاملين.

7 – يجب أن يولي أداء العاملين اهتمامًا كبيرًا:

أ) يجب التركيز على توفير الوصف الوظيفي بالمنشآت لتحديد المسئوليات وخلق الالتزام.

ب) يجب تزويد العاملين بالوسائل والمعينات الإدارية الكافية.

ج) يجب وضع أهداف العمل بطريقة جماعية من قبل المدراء والموظفين معًا، بالإضافة إلى جداول العمل وخطط الأداء قصيرة المدى، لتيسير أداء الموظفين .

د) يجب توفير نظام اتصالات فعال في المنشآت وفي هذا المجال يجب التركيز على المرونة وسياسة الباب المفتوح بالإضافة إلى استعمال الأجهزة الإلكترونية المتقدمة.

هـ) يجب على الإدارات العليا تفويض السلطة الملائمة للعاملين للتصرف.

و) يجب أن يشارك العاملون بالمنشآت في عملية اتخاذ القرارات، حتى يشعرون بالتزامهم نحو التنفيذ ويتحملون مسئولية التنفيذ والمتابعة بالكامل.

8 – على الإدارات العمل على تثقيف وتوعية العاملين بها بمداخل الإدارة الحديثة وحثهم على تطبيقها لتوسيع مداركهم وتنويرهم بما يجري حولهم في البيئة الخارجية للإرتقاء بأدائهم وتمكينهم من مسايرة التطورات العالمية.

المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج الدراسة:

1 – المنشآت التي تسعى إلى تطبيق عملية التطوير التنظيمي للارتقاء بمستوى أداءها الإداري. واستفاء الدروس والعبر، والاستفادة من الممارسات الإدارية الأخرى بصفة عامة : الإيجابية منها والسلبية، والمستندة على التجربة الواقعية.

2- المؤسسات الأكاديمية للاستفادة من التطبيق العملي للنظريات والمداخل الإدارية المختلفة ونقلها إلى الدارسين لنشرها وتطبيقها.

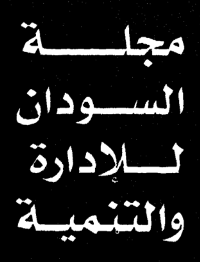
3- الباحثين: لاستفادة من نتائج الدراسة ومواصلة إجراء المزيد من البحوث العملية في مجال الإدارة ووظائفها المختلفة لإثراء المؤسسات الأكاديمية والمكتبات لتعم الفائدة ونرتقي بالأداء الإداري في الوطن العربي إلى مصاف العالمية ومواكبة تحديات العصر.

4 – السياسيون والذين يشاركون في وضع السياسات واتخاذ القرارات الإدارية على المستوى المحلي والقومي (مثل الخصخصة وغيرها) للاستفادة من نتائج التجارب والممارسات العملية في مجال الإدارة وتجنب الأخطاء في المستقبل.

5 – إدارات المنشآت العامة : لتوعيتهم وتنويرهم بإفرازات الممارسات الإدارية السلبية في القطاع العام، ليعملوا على تفاديها ، وللاستفادة من الأساليب والمداخل الإدارية حديثة بقدر الإمكان لتطوير الأداء فيها.

6 – القائمين على الإدارة في الدول الأخرى لتبادل الخبرات والاستفادة من تجارب وممارسات الآخرين (عن طريق النشر والبحوث وغيرها).

7 – كل المؤسسات العاملة في مجال تطوير الإدارة والارتقاء بالممارسات الإدارية في السودان، وأفريقيا والعالم العربي، من خلال عقد السمنارات والمؤتمرات وإجراء البحوث والنشر وغيرها، لنشر المزيد من المعلومات والتجارب في مجال ا لإدارة.





مجلة علمية تعنى بقضايا التنمية
الادارية والاقتصادية والاجتماعية

رئيس التحرير

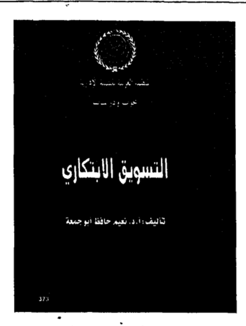
الاستاذ الدكتور محيى الدين صديق عبد الله
مدير عام اكاديمية السودان للعلوم الادارية

تصدرها

أكاديمية السودان للعلوم الادارية
ص.ب: 2003 الخرطوم
جمهورية السودان

عرض كتـــاب

التسويــق الابتكــاري



تأليــف

أ.د. نعيم حافظ أبو جمعة

عــرض

د. عمرو علاء الدين زيدان

الناشــر

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

القاهرة، 2003

يأتي كتاب "التسويق الابتكاري" في مرحلة تشهد أكبر تغيير في الظروف الاقتصادية والإدارية في التاريخ الإنساني على الإطلاق. ففي ظل مناخ العولمة، وما يتضمنه من تحولات وتغيرات عظمى بمعدلات متسارعة لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية، أصبحت عملية ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، وما تتطلبه من ضرورة تخطيط وتوجيه عمليات التأقلم المستمرة للمنظمات، وابتكار أساليب إدارية جديدة تلائم الظواهر والمواقف والمشكلات الإدارية غير المسبوقة وغير المتكررة، من أهم عوامل نجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين.

من ناحية أخرى، فإن رياح التغيير التي هاجمت الفكر الإداري خلال السنوات العشرين الأخيرة من القرن العشرين والذي يتوقع استمراره خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، والتي تحمل معها بذورًا إدارية لم تكن مقبولة من قبل، مثل : المرونة، والإبداع والابتكار والقدرة على تحمل المخاطرة، وروح الفريق والإدارة المتحررة، وغير ذلك من المفاهيم الإدارية الجديدة، تؤكد وتبرهن على احتياج الفكر الإداري العربي لمثل هذا الإصدار الذي يمد المكتبة العربية برافد جديد من روافد الفكر الإداري الحديث.

ويقع هذا الكتاب في 320 صفحة شاملة المراجع الموجودة في نهاية كل فصل، ومقسمة إلى عشرة فصول، يشعر خلالها القارئ وكأنه يسير في اتجاه تصاعدي ينتهي

إلى القمة التي أرادها له الكاتب. فقد بدأ الكاتب هذه الفصول العشرة بفصل رأي - وأنا معه - أنه لا غنى عنه عند تقديم موضوع التسويق الابتكاري للقارئ العربي، وخصص هذا الفصل للمفاهيم والقضايا الأساسية في مجال التسويق الابتكاري. وتلي ذلك فصل عن متطلبات التسويق الابتكاري، سواء من الناحية الإدارية والتنظيمية، أو من حيث المعلومات اللازمة، أو من حيث القدرات اللازم توافرها في الأفراد المشتغلين بالتسويق، ومن حيث متطلبات تقييم جدوى الابتكارات التسويقية. أما الفصل الثالث، فيتناول عملية التسويق الابتكاري من خلال نموذج يقترحه الكاتب لإدارة التسويق الابتكاري عبر مراحله المختلفة. وتناول الفصل الرابع الجانب الإنساني في مجال التسويق الابتكاري، وذلك من خلال ذكر المهارات اللازمة فيمن يتصدى للتسويق الابتكاري، تناول الكاتب الابتكار في جميع عناصر المزيج التسويقي، مؤكدًا بذلك على ما ذكره في بداية الكتاب من الخطأ الذي يقع فيه الكثير من المهتمين بالتسويق، حيث يعتقدون أن التسويق الابتكاري يقتصر على مجال المنتجات/الخدمات فقط. فخصص الفصل الخامس للابتكار في مجل المنتجات/الخدمات، وخصص الفصل السادس للابتكار في مجال السعر، وخصص الفصل السابع للابتكار في مجل الترويج، وخصص الفصل الثامن للابتكار في مجال التوزيع. ونظرًا لأن بحوث التسويق تسعى إلى الاهتمام ودراسة المواقف والمشكلات التسويقية التي ترتبط بالعناصر الأربعة للمزج التسويقي، فقد كان جميلاً من الكاتب أن ينهي هذا الجزء من الكتاب بفصل يتناول الابتكار في مجال بحوث التسويق. وأخيرًا، اختتم الكاتب الكتاب بفصل لتقييم دور التسويق الابتكاري في استثمار الفرص التي تمثل مجالات واعدة أمام المسئولين عن التسويق الابتكاري في الشركة، وكذلك تقييم أداء المسئولين عن التسويق الابتكاري في الشركة، وتحديد الفجوات التي تتطلب التدخل لتصحيح الأخطاء. وقد أشار الكاتب في هذا الصدد إلى وجود مدخلين لتقييم أداء التسويق الابتكاري هما : التقييم باستخدام المعايير (المؤشرات)، والتقييم باستخدام المراجعة.

والكتاب - بهيكله المشار إليه - يمكن أن يقسم إلى أربعة أقسام رئيسة بسهولة شديدة:

القســـم الأول : أسس ومتطلبات التسويق الابتكاري. ويتضمن الفصلين الأول والثاني.

القسم الثاني: عناصر ومهارات التسويق الابتكاري، ويتضمن الفصلين الثالث والرابع.

القسم الثالث: التسويق الابتكاري والمزيج التسويقي. ويتضمن الفصول الخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع.

القسم الرابع: تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري (خاتمة)، 0ويتضمن الفصل العاشر.

ويستطيع القارئ – منذ الوهلة الأولى – أن يتبين حرص الكاتب وتأكيده على نقطتين أساسيتين:

- إن القارئ لن يجد في الكتاب مجرد مقتطفات وآراء متفرقة عن التسويق الابتكاري، وإنما تغطية شاملة للجوانب المختلفة لذلك الموضوع الهام.
- أن التسويق الابتكاري لا يقتصر كما يعتقد البعض – على تطوير المنتجات/ الخدمات، وخصوصًا المنتجات الجديدة، ولكنه يمتد إلى جميع عناصر المزيج التسويقي بالإضافة إلى بحوث التسويق.

وقد استطاع الكاتب أن يحقق هذين الهدفين عبر صفحات الكتاب بكفاءة كبيرة لا شك أنها تطلبت منه مجهودًا كبيرًا. و يعتبر إفراد فصل مستقل لإيضاح دور الابتكار في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وفي وظيفة بحوث التسويق من أبرز نقاط القوة في هذا الإصدار.

من ناحية أخرى، فإن التجارب الواقعية التي دعمت الفكر الابتكاري في كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي أضافت بعدًا عمليًا لطَّف من حدة الإطار العلمي والمفاهيمي الجاف الذي غالبًا ما يميز الكتابات العلمية الجادة. كذلك، فإن هذه التجارب العملية تساعد على عدم اقتصار فائدة هذا الكتاب على الدارسين والباحثين الأكاديميين فقط، وإنما يثير شهية ممارسي التسويق في المنظمات العربية للاهتمام بالابتكار التسويقي في منظماتهم. إلا أن ما يؤخذ على هذه التجارب انتماء معظمها إلى مجتمعات ومنظمات غير عربية (باستثناء تجربة بنك أبو ظبي الوطني في مجال المنتجات، وتجربة إعلان الملايين المصري في مجل الترويج) على الرغم من أن المنظمات العربية مرت بالعديد

من التجارب الرائدة في مجال التسويق الابتكاري. إلا أن حرص المنظمات الغربية على نشر مثل هذه التجارب مقارنة بنظيرتها العربية قد يكون عذرًا مقبولاً لتركيز الكاتب على التجارب الغربية.

بالإضافة إلى ما سبق، فمن الأمور المدهشة التي تثير انتباه القارئ في هذا الكتاب، الطابع التعليمي الذي يميزه. وقد تمثل هذا الاتجاه في ناحيتين أساسيتين:

أولاً: إدراج الكاتب لمجموعة من الأسئلة بعد الانتهاء من كل فصل من فصول الكتاب، وذلك حتى يثير تركيز وانتباه القارئ للموضوعات الهامة في كل فصل.

ثانيًا: إصرار الكاتب على أن يبدأ كتابه بفصل كامل خصص لتوضيح المفاهيم والقضايا الرئيسة في مجال التسويق الابتكاري للقارئ، وذلك حتى يسهل على القارئ مهمته عند قراءته لموضوعات التسويق الابتكاري.

ومن الأمور المثيرة أيضًا في هذا الكتاب، تأثر الكاتب وإيمانه الشديد بالمفهوم الحديث للتسويق، والذي يضع العميل في بؤرة اهتمام المنظمة. ويستطيع القارئ أن يلمح هذا الاتجاه بوضوح بمجرد البدء في قراءة الكتاب. فتجد الكاتب يقدم مجموعة من الإرشادات في مقدمة الكتاب تأخذ بيد القارئ وتمهد له الطريق بين فصول وصفحات الكتاب. ونجد ذلك أيضًا في حرص الكاتب على بداية الفصول المخصصة للحديث عن الابتكار في عناصر المزيج التسويقي بنبذة مختصرة عن مفهوم وطبيعة كل عنصر من هذه العنصر. ونجد ذلك أيضًا في ذكر المراجع وراء كل فصل بدلاً من ذكرها بشكل مجمع في نهاية الكتاب، وذلك تسهيلاً على القارئ الرجوع إلى أي منها إذا شاء.أخيرًا، فإنني أعتقد أن الكاتب كان له قصب السبق في إصدار هذا المؤلف المحترم الذي يضيف إليه وإلى أدبيات الإدارة العربية المعاصرة، والذي سيكون بمثابة نقطة انطلاق للدارسين والباحثين والممارسين العرب في مجال التسويق الابتكاري في المستقبل بإذن الله.

من ناحية أخرى، فإن هذا الإصدار يمثل إضافة رائعة لمجهودات المنظمة العربية للتنمية الإدارية في سبيل نشر الثقافة والخبرة الإدارية للقراء العرب.

إنسانيات

المجلة الجزائرية في الأنثربولوجية والعلوم الإجتماعية

إنسانيات

مجلة تصدر عن:
مركز البحث في الإنثروبولوجية الإجتماعية والثقافية- وهران.

عنوان
حي باهي عمار، مدخل أ، رقم1 -
السانيا- وهران
ص.ب: 1955 -وهران- المنور.
الرمز البريدي: 31000 - وهران-الجزائر.
☎: (213) (06) 41 97 83
(213) (06) 41 05 88
الفاكس: (213) (06) 41 97 82
التلكس: 21 865
البريد الإلكتروني: crasc@elbahia.cerist.dz

إنسانيات

إنسانيات من إنسان بل و من إنس و يعني البشر بمعنى إنثروبوس نعني الجنس البشري في تباينه عن فصيلة الحيوان ومع الفوطبيعي.

إنسانيات هي مجموع السمات المميزة للإنسان بصفته إنسانا، تعني كذلك الأداب بالمعنى القديم للكلمة و تعني العلوم الإنسانية، علم الإناسة و هي إحدى ترجمات العلم الأنثروبولوجي.

تعبر إنسانيات عن إنشغالات الشاعر القديم أحسن تعبير: "لن يكون عني غريبا أدنى شيء مما يخص الإنسان"، طموح لا حدود له، أجل! لكن شبيه بالذي كان وراء نشأة الأنثروبولوجيا و التي أرادت لها أن تكون العلم الكلي للإنسان في مواجهة علوم الطبيعة.

إنسانيات - المجلة هي الأخرى طموح كبير.

إنسانيات هي المجلة التي ينشرها مركز البحث في الأنثروبولوجيا الإجتماعية و الثقافية. إنها فضاء نعبر نفتحه لكل الباحثين في علوم الإنسان و المجتمع.

نسخ و تركيب صفحات الطبع
دائرة المصالح العلمية و التقنية

تصور معلوماتي
وسيلة بن قندوز

المجلة العربية للإدارة

- مجلة علمية نصف سنوية محكمة ، صدر العدد الأول منها فى شهر كانون الثانى - يناير - 1977.
- تهدف المجلة إلى نشر الفكر الإدارى المعاصر وتعزيز الاتجاهات الحديثة فى الإدارة ، وإثراء التجارب الإدارية العربية بها ، من أجل دعم المسيرة الإدارية الشاملة فى الوطن العربى.
- تعنى المجلة بنشر البحوث والدراسات والترجمات التى تعالج قضايا الإدارة ومشكلات التنمية الإدارية العربية. وتفاعلها مع التجارب العالمية المماثلة ، وتقدم الحلول والمقترحات المناسبة لها.

- قيمة الأشتراك السنوى للأفراد (30) دولارا أمريكيا.
- قيمة الأشتراك السنوى للمؤسسات (50) دولارا أمريكيا.

داخل وخارج
جمهورية مصر العربية
(شاملة أجور البريد)

ملاحظات

- الرجاء استكمال المعلومات المطلوبة بظهر هذه البطاقة، وإرسالها إلى عنوان المنظمة التالى:

ص.ب. 2692 - بريد الحرية - مصر الجديدة - القاهرة - جمهورية مصر العربية

- إن عدم إعادة البطاقة إلى المنظمة، سوف يضطرها أسفة إلى الغاء العنوان من قائمة بريدها.

المجلة العربية للإدارة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة فى التنمية الإدارية والعلوم الإجتماعية ذات العلاقة
تصدرها المنظمة العربية للتنمية الإدارية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
ص.ب 2692 – بريد الحرية
مصر الجديدة – القاهرة
جمهورية مصر العربية

تليفون : 202-2580006
202-4538934
فاكس : 202-4512799
e-mail: arado@arado.org

قسيمة اشتراك

اسم المشترك (ثلاثيا): ....

عنوان المشترك (مفصلا): ....

....

عدد النسخ المطلوبة (................................) سنة الاشتراك:

مرفقا طيا شيك مصرفى رقم (........................) تاريخ: / / ٢٠

بمبلغ (................................) دولار أمريكى ((بأسم المنظمة العربية للتنمية الإدارية))

حسن رمعون

اسـ لعدد .... لسنة

مـن

المجلة العربية للإدارة

- ☐ نرجو الاستمرار فى إرسال المجلة إلى العنوان المبين أدناه.
- ☐ نرجو إجراء التعديلات المدونة على العنوان أدناه.

ISSN 1110-5453



ARAB JOURNAL OF ADMINISTRATION

Semi-annual Refereed Journal, Specialized in Administrative Development & Related Disciplines

Vol.23 NO.1 2003

- The Role of Accounting Information's Judgment on Expenditure Efficiency in High Education Sector: Field Study on the Egyptian Governmental Universities
- Analysis of Source for Financing the Palestinian Private sector
- The Specifications of a Strategic Thinker in an Organization
- Achievement Motivation and its Relationship with Self-Assertiveness and Some Demographic Variables on a Sample of Office Employees



ISSUED BY:
ARAB ADMINISTRATIVE DEVELOPMENT ORGANIZATION (ARADO)
THE LEAGUE OF ARAB STATES
CAIRO - EGYPT